



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MANAGEMENT OSOBNÍHO ROZVOJE

MANAGEMENT OF PERSONAL DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vendula Křenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

BRNO 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Vendula Křenková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Management osobního rozvoje**

v anglickém jazyce:

**Management of Personal Development**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

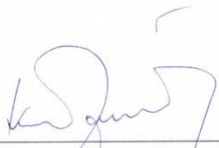
COVEY, Stephen R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 1994.

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstrakt**

Diplomová práce Management osobního rozvoje podává nejen teoretický obraz o problematice managementu osobního rozvoje ve všeobecném pohledu nýbrž i praktický náhled na zkoumanou společnost CNC KOVO s.r.o. se zaměřením na pracovníky výroby, mistry a v neposlední řadě i manažery společnosti. V teoretické části budou charakterizovány některé ze základních pojmů sledované oblasti, především time management, stress management či rozbor osobnosti manažera. Získané poznatky se dále aplikují na praktickou část a diplomová práce vyústí v doporučení pro zvýšení úrovně osobního rozvoje zaměstnanců firmy, jakož i celého podniku.

## **Absract**

The master thesis Management of personal development deals not only with a theoretical picture about the issue of management of personal development in general perspective but also with a practical insight into the investigated company CNC KOVO s.r.o. focusing on workers, production masters and last but not least the company's executives. The theoretical part features some of the basic concepts of the monitored areas, especially time management, stress management and personality analysis of manager. Acquired knowledge is further applied to the practical part of the thesis, and results in recommendations for enhancing the personal development of employees as well as the company's entire business.

## **Klíčová slova**

Stres management, time management, self management, osobnost manažera, osobní rozvoj, manažer, životní styl, wellbeing, duševní hygiena, vzdělání.

## **Key words**

Stress management, time management, self management, manager's personality, personality development, manager, life styl, wellbeing, mental health, education.

### **Bibliografická citace diplomové práce**

KŘENKOVÁ, V. *Management osobního rozvoje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 120 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení o původnosti práce**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Management osobního rozvoje“ vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Emilie Frankové, Ph.D., a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně.

V Brně dne 27. 5. 2016

---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále chci poděkovat společnosti CNC KOVO s. r. o. za vstřícnost a informace, které mi pomohly k vypracování diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 Management osobního rozvoje .....	14
1.1.1 Management – svobodné umění .....	14
1.1.2 Osobní rozvoj.....	15
1.2 Self-management.....	15
1.2.1 Stress management .....	20
1.2.1.1 Průběh stresové situace.....	24
1.2.1.2 Eustres a distres .....	26
1.2.1.3 Zvládání stresu – coping.....	28
1.2.2 Time management.....	29
1.2.2.1 Prokrastinace .....	33
1.2.2.2 Sedm návyků .....	33
1.3 Čtyři dohody – proměna života.....	35
1.4 Rozvoj a vzdělávání .....	36
1.4.1 Rozvoj a vzdělání manažerů .....	39
1.4.2 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců .....	44
1.5 Typologie osobnosti manažerů .....	50
1.5.1 Manažer .....	50
1.5.2 Osobnost manažera .....	51
1.5.3 Typologie osobnosti.....	53
1.5.4 Temperamenty a management .....	54
1.6 Duševní hygiena.....	56
1.7 Životní styl a wellbeing.....	58
1.7.1 Zásady zdravé životosprávy.....	58
1.7.2 Worklife balance a wellbeing .....	59
1.8 McKinseyho model 7S .....	60
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>63</b>
2.1 Charakteristika společnosti .....	63
2.1.1 Organizační struktura.....	64
2.1.2 Historie společnosti.....	64
2.2 Metody sběru a zpracování dat .....	65
2.3 Model McKinseyho 7S .....	66



2.4	Řízený rozhovor s manažerem společnosti .....	68
2.5	Výstupy výzkumu .....	70
2.5.1	Zhodnocení společnosti .....	72
2.5.1.1	Manažeři .....	72
2.5.1.2	Pracovníci výroby .....	73
2.5.2	Time management .....	75
2.5.2.1	Manažeři .....	75
2.5.2.2	Pracovníci výroby .....	76
2.5.3	Stress management .....	77
2.5.3.1	Manažeři .....	77
2.5.3.2	Pracovníci výroby .....	78
2.5.4	Osobní rozvoj a vzdělání .....	79
2.5.4.1	Manažeři .....	79
2.5.4.2	Pracovníci výroby .....	80
2.5.5	Motivace, hodnocení a odměňování .....	81
2.5.5.1	Manažeři .....	81
2.5.5.2	Pracovníci výroby .....	82
2.5.6	Komunikace, duševní hygiena, vztahy a prostředí v podniku .....	83
2.5.6.1	Manažeři .....	83
2.5.6.2	Pracovníci výroby .....	84
2.6	SWOT analýza .....	85
2.7	Typologie osobnosti .....	86
2.7.1	Manažer č. 1 – Strážce .....	86
2.7.2	Manažer č. 2 – Hráč .....	87
3	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	88
3.1	Doporučení pro manažery .....	88
3.1.1	Individuální doporučení – Manažer č. 1 .....	92
3.1.2	Individuální doporučení – Manažer č. 2 .....	93
3.2	Doporučení pro rozvoj zaměstnanců .....	94
3.3	Finanční aspekty doporučení .....	96
	<b>ZÁVĚR</b> .....	100
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	102
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	108
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	110

## ÚVOD

Rostoucí náročnost života klade stále vyšší požadavky na sociální odpovědnost podniků za formování a průběžný rozvoj jednotlivců, ale také na jejich individuální odpovědnost za vlastní život a jeho efektivní naplňování. Našemu přirozenému uplatnění však často brání skutečnost, že si neumíme poradit s řadou problémů a každodenních situací spojených s dosahováním svých cílů, pro jejichž řešení jednak nejsme dostatečně připraveni, jednak o nich začneme přemýšlet, až když nám zkomplikují život a ohrozí naše fyzické a duševní zdraví. Za nejobtížnější úkoly, s nimiž se člověk potýká, lze považovat nalezení sebe sama, vypořádání se s nepříznivými vlivy okolního světa, dosažení optimální úrovně sebeřízení a efektivní naplňování vlastního života. Je proto třeba mít na paměti, že prvním krokem smysluplné seberealizace v životě člověka je poznání všech skutečností, na které může „narazit“. Současně je ale nutné si uvědomit, že to samo o sobě situaci neřeší. Je třeba o poznanych skutečnostech uvažovat a zaměřovat se na získání potřebných dovedností, návyků a zkušeností, které jsou pro efektivní cestu životem nezbytné (Bedrnová, 2009, s. 156).

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firmy je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, aby zabezpečoval plnění cílů organizace. I když cíle manažerského snažení mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout a základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovního úsilí. Manažeři jsou velice důležitým článkem společnosti. Jejich výkon přímo ovlivňuje výsledky společnosti, a to mnohem více, než je mohou ovlivnit ostatní zaměstnanci společnosti. Umění vybrat, udržet a rozvíjet kvalitní zaměstnance dnes zásadním způsobem ovlivňuje budoucnost společností jak už u nás, tak i celosvětově. Vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci.

S rostoucím vývojem společnosti jako takové rostou i požadavky na zaměstnance. Také rostou i problémy v oblasti motivace, zvládání stresu, duševní hygieny či v oblastech self-managementu. V dnešní době se neustále setkáváme s tématy hovořícími o syndromu vyhoření, psychických poruchách nebo i celkových negativních

dopadech přílišného pracovního nasazení na zdraví pracovníků. Předpokladem pro úspěšné vedení podniku je dle mého názoru dobře zvládnutý management osobního rozvoje se všemi aspekty, které zahrnuje. V případě, že by klíčoví pracovníci a manažeři neřídili dobře svůj čas, nezvládali stres, nedbali o svoje duševní zdraví, neudržovali svou motivaci a komplexně se nezaobírali svým osobním rozvojem, moc dobře by nedokázali přinést podniku vynikající výsledky a příznivá čísla. Lze tedy říci, že pokud zaměstnanec či manažer společnosti není dostatečně spokojený v pracovním prostředí natož i v osobním životě, jeho pracovní nasazení nebude dostatečně efektivní pro dosažení podnikového cíle.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Diplomová práce je zaměřena na management osobního rozvoje ve společnosti CNC KOVO s.r.o., která působí v oblasti třískového obrábění na CNC strojích s víceosým řízením. V teoretické části diplomové práce jsou charakterizovány základní pojmy týkající se managementu osobního rozvoje, především se jedná o objasnění rysů osobnosti manažera, self managementu, time managementu či duševní hygieny a dalších oblastí.

Na základě nabytých znalostí z teoretické části, informací, které jsem získala prostudováním podnikových dokumentů a údajů, které mi poskytl management společnosti, budu postupovat následovně. V analytické části nejdříve zhodnotím současný stav podnikového managementu a personálu, zejména zhodnotím fungování manažerského systému ve firmě, mistry i technickohospodářské pracovníky. Tyto poznatky získám pomocí dotazníkového šetření, které postupně vyplní všichni pracovníci ve firmě. Následuje rozbor konkrétních výsledků dotazníkového šetření a práce vyústí v nalezení nejvhodnějších návrhů pro zefektivnění osobního rozvoje pracovníků i firmy jako takové.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současný stav společnosti CNC KOVO s.r.o. z hlediska managementu osobního rozvoje a navrhnout opatření a postupy, které odstraní nedostatky a přispějí k rozvoji nejen zaměstnanců, ale celé společnosti.

Dílčím cílem je zjistit požadavky na manažery, konkrétně na jejich schopnosti a kompetence, zjistit současný stav úrovně manažerského vzdělávání, jeho politiku a rozvoj. Následujícím dílčím cílem diplomové práce je stanovit předpoklady, vyhodnotit je a interpretovat výsledky průzkumu na základě dotazníkového šetření. Pro větší přínos pro jednotlivé manažery je cílem provést také typologii osobnosti a výsledky zohlednit při formulaci návrhů ke zlepšení stávajícího stavu. Dílčím cílem je i předložení návrhů, postupů a doporučení pro zvýšení výkonnosti managementu osobního rozvoje, a to jak manažerům, tak i pracovníkům výroby. Zmíněné návrhy budou nákladově oceněny.

Podnikatelský subjekt je popsán z obecného hlediska a její vnitřní prostředí je popsáno pomocí modelu McKinseyho 7S, aby byl zřejmý způsob fungování podniku. Jak jsem již zmínila, tak se budu v následující části zabývat dotazníkovým šetřením u

jednotlivých manažerů tak i u pracovníků výroby, samozřejmostí je i osobní rozhovor s vlastníkem, který je zároveň i vrcholovým manažerem. Kuriozitou je skutečnost, že manažeri analyzované společnosti jsou tři bratři.

Na závěr diplomové práce je provedeno vyhodnocení a interpretace zjištěných výsledků, odhalení slabých stránek ve zkoumané oblasti a následně jsou formulovány návrhy řešení k odstranění nedostatků.

Mezi mé stěžejní zdroje informací pro zpracování teoretické části diplomové práce lze zahrnout odbornou literaturu. V další části práce jsem čerpala z podnikových dokumentů, které mi poskytlo vedení společnosti při rozhovorech a z dotazníkového šetření, které bylo zpracováno a následovně jsem data a poznatky získané prostudováním jsem následně aplikovala v praktické i návrhové části. Na základě těchto postupů jsem se pokusila o nalezení nejpříznivějšího řešení pro zlepšení řízení rozvoje vzdělání společnosti. V závěru jsem zhodnotila navrhované řešení a jeho dopady pro podnikatelský subjekt.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část se bude skládat z několika na sebe navazujících kapitol. V první řadě vymezím základní pojmy z oblasti managementu osobního rozvoje. V další části se budu zabývat objasněním problematiky self-managementu, time-management a stress-managementu. Posléze budu pokračovat v uvedení možnosti vzdělání a rozvoje, kde se zaměřím na rozvoj a vzdělávání manažera i ostatních zaměstnanců. Dále upřesním typologii osobnosti manažerů a teoretická východiska zakončím charakteristikou duševní hygieny, životního stylu a McKinseyho modelu 7S.

## 1.1 Management osobního rozvoje

### 1.1.1 Management – svobodné umění

Jak hovoří P. F. Drucker, zakladatel moderního managementu jako samotného teoretického oboru: „*Management je tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: ‚svobodným‘ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, ‚uměním‘ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí se však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky – na uzdravení nemocného pacienta, na výuku studenta, na postavení mostu, na vypracování a prodej počítačového programového vybavení, jež bude optimální pro svého uživatele*“ (Citáty.net, 2016).

Management je proces probíhající mezi jednotlivcem (resp. skupinou), který je řídícím subjektem a jednotlivcem či skupinou, která je řízena. Management lze také chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Management je složitým a obtížně formulovatelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá z nich zachycuje pouze některé z vlastností managementu, ovšem žádná ho nevymezuje komplexně (Blažek, 2014, s. 145).

Manažerské funkce, o kterých se v rámci managementu hovoří lze vymezit do několika základních oblastí:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování (Blažek, 2014, s. 147).

### 1.1.2 Osobní rozvoj

Osobní rozvoj je studium a praxe na **zlepšení svého života**, a to především naší kariéry, vzdělávání, štěstí, vztahů, zdraví, produktivity a jiných osobních cílů. Společné aspekty osobního rozvoje zahrnuje stanovení cílů, motivace, změna návyků, zvyšování povědomí, identifikace svých hodnot a přesvědčení ke změně a potřebnému pokroku. Osobní rozvoj je zde od doby, kdy si lidé poprvé uvědomili, svou snahu o štěstí a spokojenost. V celé naší historii jsme se naučili hodně o různých způsobech, jak můžeme zlepšit naše životy. Nyní vybaveni vědou moderní psychologie, lidé mají více zdrojů a informací, než kdy předtím o tom, jak žít lepší život (Novák, 2012, s. 86).

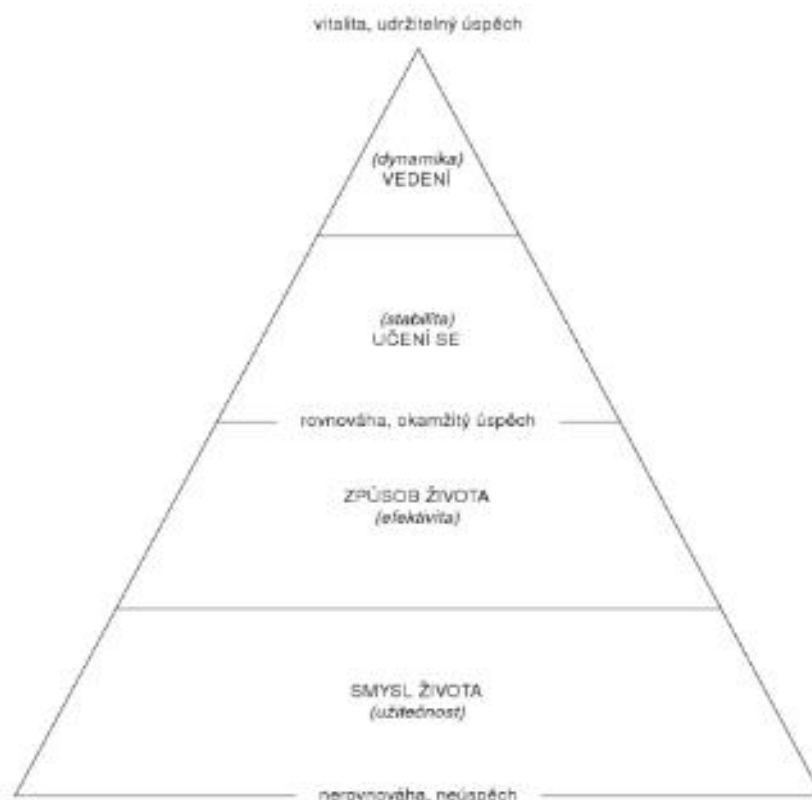
Výrokem Petera F. Druckera lze také charakterizovat osobní rozvoj: *„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podceňovat a zvyšovat, nebo se vytratí.“* I v následujícím citátu Briana Tracyho je patrný nádech osobního rozvoje: *„Neustálé vzdělávání je minimálním požadavkem úspěchu v každé oblasti“* (Citáty.net, 2016).

Domnívám se, že osobní rozvoj není něco, co se lze naučit a vstřebat přes noc. Podle mého názoru je to nikdy nekončící proces. Naše životy se neustále mění, a tak jsou vždy nové a lepší způsoby, jakým způsobem myslet a jednat. Vše je v konstantním stavu toku, a vždy existuje pokrok (Novák, 2012, s. 86).

## 1.2 Self-management

Předpokladem pro vědomé sebezvládnání je dobrá představa o tom, čeho chceme dosáhnout. Prvním klíčem sebezvládnání je existence očekávání, že bude něčeho dosaženo, tedy přítomnost nějakého cíle. Druhým klíčem je jednoznačně vytyčená volba cesty ke stanovenému cíli. Třetí klíč představuje naše úsilí, které jsme schopni

vyvíjet na cestě k cíli. V případě hodnocení výsledků sebezvládnání se vedle očekávání zabýváme realitou. Pokud skutečnost odpovídá očekávání, můžeme hovořit o úspěchu. Vitalita je schopností setrvávat v úspěchu. Lze říci, že mezi úspěchem a vitalitou je podobný vztah jako mezi rovnováhou a stabilitou (Plamínek, 2013, s. 43). Podrobněji je sebezvládnání demonstrováno na následujícím Obr. 1.

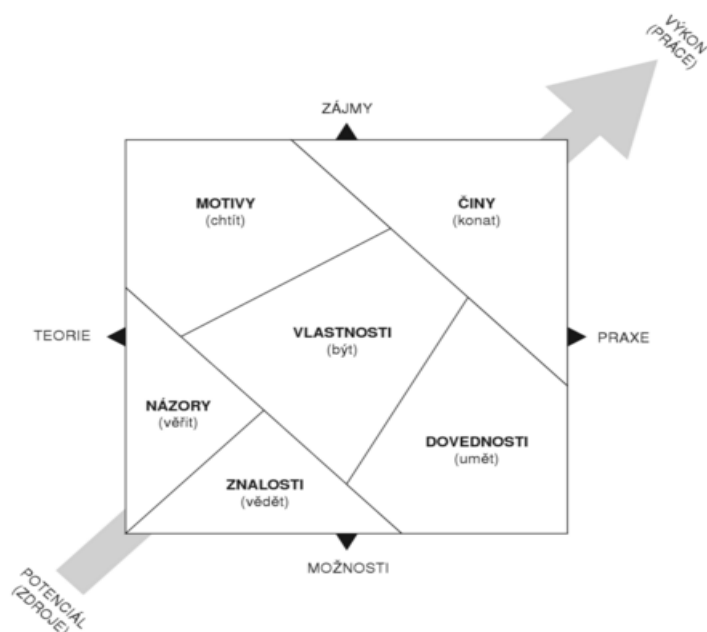


**Obr. 1: Pyramida vitality pro sebezvládnání**

Zdroj: Plamínek, 2013, s. 43

Klíčovými zdroji úspěchu jsou znalosti a dovednosti, tedy to, co známe a umíme. Dovednosti jsou prakticky vykonatelné, kdežto ze znalostí čerpáme teoretické poznatky přes dovednosti. Stejně důležitými zdroji jsou i naše motivy a názory, tedy to, co si myslíme a co chceme. Je tu podobný vztah jako mezi znalostmi a dovednostmi (Plamínek, 2013, s. 44). V následujícím Obr. 2 jsou vykresleny předpoklady pro úspěch, které jsou zmíněny výše.





**Obr. 2: Předpoklady pro úspěch**

Zdroj: Plamínek, 2013, s. 151

Vzhledem k tomu, že nositeli těchto zdrojů jsou lidé, tj. lidské zdroje. Ze svých lidských zdrojů čerpáme vždy, když se snažíme něco udělat, vykonat nějaké činy či pracovat. Úspěch se může zrodit pouze tehdy, když se sejde potřebný potenciál (čili zdroje) se skutečným výkonem (čili prací). Ve výsledku se hovoří o kompetenci tedy způsobilosti lidí. Způsobilý člověk je člověkem na svém místě, dosahuje tedy úspěchů, protože má předpoklady k výkonu a skutečně je k výkonu využívá. V sebeřízení nestačí jen umět a chtít, je třeba i konat (Plamínek, 2013, s. 153).

Mikuláščík (2015, s. 33) uvádí, že self-management se rozděluje na následující oblasti:

- sebepoznání
- sebepojetí
- seberozvoj.

Sebepoznání není snadný proces. Jestliže na sobě chceme pracovat, lépe využívat svůj potenciál, chceme se více zdokonalovat, měli bychom vždy začínat sebepoznáním. Způsobů sebepoznání je široká škála. Mezi některé metody sebepoznání lze zařadit

pravidelnou registraci a pravidelnou úvahu, či písemný záznam pocitů, postojů, aktivit či deník, nebo například SWOT analýza a mnoho dalších.

Sebepojetí neboli sebeocnění, sebevědomí a mnoho dalších pojmů se v této souvislosti používá. Všechny ale souvisí s integrujícím působením uvědomování si sebe sama, což ovlivňuje rozhodování o způsobu života, o formách komunikace s jinými lidmi a možnostech seberozvoje a duševní prevence. Každý člověk má o sobě nějaké představy, právě tento obraz sebe sama bývá mnohdy zkreslený. Víra v sebe samu musí mít určitý přesah, aby mohla působit motivačně. Sebeocnění a vědomí JÁ vytváří základ pro sebepojetí. Lze také označit jako stabilizační mechanismus, jenž začíná jako obraz sebe sama v očích jiných lidí, který se pak stává obrazem sebe samého a vytváří tím také určitá kritéria pro to, jaký mám být, jaký jsem a také jaký chci být (Mikuláščík, 2015, s. 34).

Mnoho populace je určitým způsobem zainteresována na sebevýchově, má snahu být lepšími, lépe využívat své schopnosti a možnosti, lépe se přizpůsobovat sociálnímu prostředí, udržovat své duševní zdraví či se přibližovat svému ideálnímu JÁ. Je však málo jednotlivců, kteří by vědomě zlepšovali svou pozornost, paměť, myšlení, představivost či emoce. Lidé nemají většinou dost času a sebekázně k tomu, aby se věnovali dlouhodoběji vědomému rozvoji základních psychických funkcí. Kupříkladu relaxace působí pozitivně na rozvoj psychických funkcí, zejména koncentrace, na představivost či emoce. Existuje celá řada metod a postupů k seberozvoji. Jedná se zejména o koncentraci pozornosti, rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení, organizace práce a time management, sbírání informací, životospráva a mnoho dalších (Mikuláščík, 2015, s. 41).

Sebeřízení obsahuje čtyři základní oblasti:

- management cílů
- management času
- management změny
- management činností (Plamínek, 2013, s. 96).

Aby jedinec nebyl přehlcn přetlakem různých cílů, musí se zvolit ty nejdůležitější. Strategických cílů by nemělo být více než deset. Neoptimálnější hodnota je pět až osm

strategických cílů (Plamínek, 2013, s. 102). V případě managementu cílů se hovoří v souvislosti s nutností stanovit si životní a pracovní cíle, které se většinou v průběhu života mění. Pro efektivní stanovení cílů lze využít kupříkladu metodu SMART, která vymezuje, jaké by měly být cíle:

**Tab. 1: SMART cíle**

<b>S</b>	Specific – specifikované, konkrétní
<b>M</b>	Measurable - měřitelné
<b>A</b>	Agreed – akceptovatelné, přijatelné
<b>R</b>	Realistic – reálné, dosažitelné
<b>T</b>	Timed – termínované, časově vymezené.

Zdroj: Covey, 2014, s. 254

V návaznosti na stanovené cíle je nutné vymezit určité nástroje či postupy umožňující jejich efektivní dosahování. Jedná se zejména o priority a programy. Významnou součástí a současně i praktickým nástrojem dosahování stanovených cílů je určení priorit tj. záležitosti, kterým se dává v životě přednost. Mezi základní způsoby aktivního naplňování svého bytí patří:

- žít
- milovat
- učit se
- zanechat odkaz (Covey, 2008, s. 254).

Na management cílů pak navazuje management činností, které určují, jak stanovených cílů dosáhnout, dále pak v jakém časovém horizontu a realizace případné změny (Bedrnová a kol, 2012, s. 172). Proces vytváření programu činností mohou usnadnit, a lépe či méně podrobně pomoci vymezit postup řešení jakéhokoli problému či dosahování libovolného cíle, odpovědi na následující otázky:

- Kdo?
- Kdy?
- Co?

- Kde?
- Jak?
- Proč?

Je výhodné počítat s tím, že pro řadu řešení existují přijatelné a běžně se osvědčující postupy – algoritmy (Bedrnová, 2009, s. 176).

### **1.2.1 Stress management**

*„Stres není nějaký podnět, který na nás působí, ale naše reakce na určité situace“* (Mikuláščík, 2015, s. 66). V citátu Hanse Selye se hovoří: *„Stres v žádném případě nemusí být pouze škodlivý; je zároveň kořen života, neboť každé hnutí mysli a každá činnost zapříčiňuje stres. Stejný stres, po kterém jeden člověk onemocní, může znamenat pro druhého životodárné uzdravení“* (Citáty.net, 2016). Velký anglicko-český slovník uvádí až třináct výkladů pojmu stres (Mikuláščík, 2015, s. 66).

Žít znamená být stále ve stresu, protože každý stimul, který na člověka působí, v něm vyvolává jakousi reakci, která je projevem mobilizování sil a adaptace organismu. Slovo stres se dá přeložit jako zátěž, břímě, tíseň či stav organismu, který je podroben nepříjemným stimulům a brání se. Stresové selhání bývá často příčinou neúspěchu manažerů. Když je člověk unavený, jakoukoliv zátěž vnímá citlivěji a zvyšuje to jeho vyčerpanost. Rozdělení stresu je následující:

- pozitivní (eustres)
- negativní (distres)
- situační (akutní)
- chronický
- anticipační
- reziduální
- fyzický
- psychický (Bedrnová, 2009, s. 66).

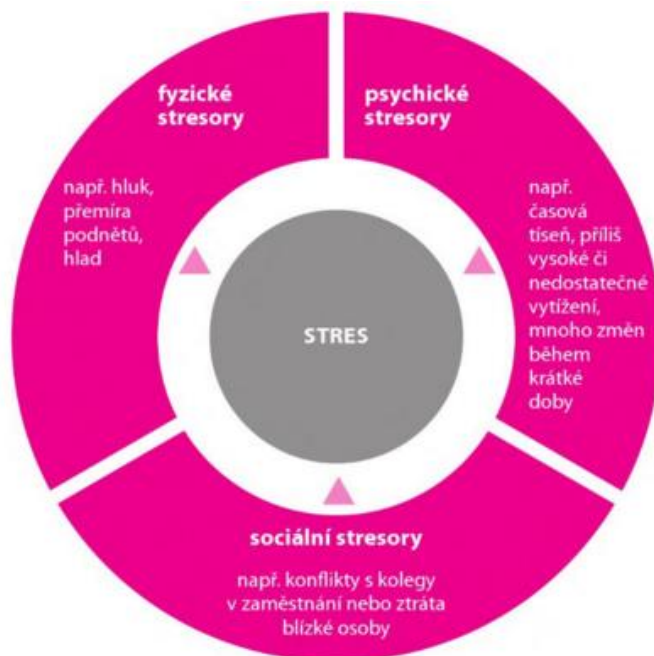
Každý člověk je originál, je jedinečný, odlišný od jiných. Někdo zvládá stresové situace lépe, je odolný, jiný se zhroutí i z maličkostí. Proto, aby člověk zvládal stres efektivněji je důležitý výkon, ambice a sebedůvěra, pozitivní nastavení mysli a spokojenost či kontrola nad emocemi (Clough, Strycharczyk, 2012, s. 129). Odolnost vůči stresu je typický lidský zdroj s převažující povahou schopnosti. Mění se v čase, závisí na řadě faktorů. Odolnost se dá do určité míry zlepšovat. Ke zvládání stresu vedou dvě cesty. První směřuje do našeho okolí a spočívá v ovlivňování zátěží, druhá vede do našeho nitra a spočívá v ovlivňování odolnosti (Plamínek, 2013, s. 128).

V případě porovnání různých typů temperamentu, pak melancholik se vyrovnává se stresem mnohem hůř než sangvinik. Cholerický temperament reaguje spíše adrenalinově, typ flegmatický, který se více ovládá, reaguje na stresory zvýšenou hladinou kortizolu. V souvislosti se stresem se hovoří o typu osobnosti A a B. O osobnosti typu A se hovoří jako o adrenalinovém typu. Tento typ se projevuje vysokým výkonem a naléhavostí tohoto vysokého výkonu, velkým nasazením energie. Typ A je velice soutěživý, snaží se dokončit příliš věcí najednou a v krátkém čase, vše probíhá ve spěchu. Jsou ochotni riskovat, aniž by si ověřili pravděpodobnost úspěchu. Projevují se posedlostí v práci i v osobním životě, snadno se stávají podrážděnými někdy i jednoduchými záležitostmi.

Osobnost typu B je zvaný také jako kortizolový typ. Tyto typy osobnosti jsou vnitřně klidné, rozvážené, jsou více vnímavé vůči jiným, jejich osobní i pracovní život je vyvážený, klidný. Nikam nespěchají, vše dělají s rozvahou. Pozorují život kolem sebe a uvažují v širších souvislostech, mají také trpělivost k jiným lidem, snadněji se přizpůsobují, snadno přijímají dané okolnosti a snaží se najít nejlepší řešení (Mikulášik, 2015, s. 68).

Dle autorky knihy Nejlepší techniky proti stresu (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 32) se stresory dělí na psychické, sociální a fyzické. Psychický stresor se v pracovním prostředí vyskytuje kupříkladu při zahájení nového projektu nebo převzetí nové pracovní náplně. Do druhé skupiny patří sociální stresory. Jedná se zejména o případ, kdy se zaměstnanec na pracovišti necítí dobře, převládají zde konflikty, závist, hádky, rivalita, nebo dokonce se v prostředí objevuje šikanování. Fyzické stresory bezprostředně působí na fyzické aspekty práce, například dodatečné směny a podobně.

Dle Kraska-Lüdecke (2007, s. 32) se stresory dělí na fyzické (např. hluk), psychické (např. časový faktor) a sociální (např. konflikty s kolegy). Konkrétní stresory jsou uvedeny na Obr. 3.



**Obr. 3: Stresory a jejich členění**

Zdroj: Kraska-Lüdecke, 2007, s. 32

Stresory lze také možno rozdělit do šesti následujících skupin:

1. Obtížné nebo neobvyklé podmínky k realizaci činnosti, kde se jedná především o vliv tlaku na výkon pozornosti jedince. Může se jednat o dlouhodobou, monotónní práci, často považovanou za nepříliš zajímavou.
2. Vnitřní rozpory, například rozpor mezi dvěma možnostmi pozitivními, negativními apod.
3. Nedostatek času k rozhodování nebo k realizaci nějaké činnosti nebo provádění více věcí najednou.
4. Tlak rizika a ohrožení, která může mít formu ohrožení života, bezpečí, které si jedinec uvědomuje; stress je tím větší, čím větší je pravděpodobnost ohrožení.

5. Anticipace důsledků jako pocit odpovědnosti za něco, strach o pracovní místo; čím větší je míra anticipace negativních důsledků, tím více je do odpovědnosti transformován strach, který narušuje reakci.
6. Omezenost vlastních schopností a dovedností (Mikuláščík, 2015, s. 68).

Dle autorky knihy Management osobního rozvoje mohou mít stresory povahu fyzickou (různé fyzikální a chemické látky či jedy) nebo emocionální (nejrůznější situace ovlivňující velmi intenzivně prožívání člověka). Za stres navozující situace lze obecně považovat:

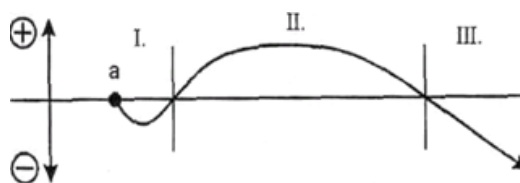
- podmínky vnuceného tempa
- neočekávané nebo nepříznivé změny
- nejednoznačně a nejasně definované okolnosti
- nadkapacitní zatěžování
- dopad monotonie
- různá očekávání
- nadměrnou uspěchanost
- osamocenost a opuštěnost
- definitivnost některých skutečností a možností (Bedrnová, 2009, s. 75).

Za stresory lze dále pokládat zejména objektivně nepříznivé faktory, jež představují především vážné onemocnění či úmrtí někoho blízkého či vlastní onemocnění, rozvod apod. Pro mnohé osoby jimi však mohou být i skutečnosti relativně příznivé, kupříkladu přestěhování do nového domu, nové zaměstnání, úspěšné absolvování studia apod. Na velikost zátěže lze tedy nahlížet jak objektivně, tak subjektivně, a to na základě svých fyzických a psychických dispozic, zejména však nervové soustavy, způsobem výchovy, rodinnou situací apod. To, co někteří lidé považují za poměrně jednoduše zvládnutelné, mohou jiní vidět již jako hraniční či extrémní zátěž. Velmi důležitým momentem je tedy naše způsobilost zvýšenou zátěží či stres identifikovat (Bedrnová a kol, 2012, s. 227).

### 1.2.1.1 Průběh stresové situace

Organismus reaguje na vznik stresové situace různorodě. Obecně se jedná o excitaci sympatické nervové soustavy, mající za úkol „vzbouřit“ celý organismus a zmobilizovat všechny síly a rezervy k obraně. V první fázi zasáhne složka nervová přes sympatické vegetativní dráhy do dřeně nadledvin, kde vyplaví do krve adrenalin, působící zrychlení srdeční činnosti, dýchání, zvýšení krevního tlaku ale i krevního cukru. Druhá fáze je pomalejší, jedná se o „rozkaz“ přes hypotalamus a hypofýzu do kůry nadledvin, kde se produkují hormony, které zasahují do metabolismu těla, sahající hlouběji do rezerv organismu a připravující jej na boj delšího trvání. Zmíněné vlny jsou ve vzájemné korelaci. Ovšem děje odehrávající se uvnitř organismu, působí nejen po fyzické stránce, nýbrž i po psychické stránce (Mlčák, 2005, s. 31).

Obecně lze schopnost zvládat stres vystihnout také pomocí grafického znázornění:



**Obr. 4: Schopnost zvládat stres dle Selyeova modelu obecného adaptačního syndromu (GAS)**

Zdroj: Mlčák, 2005, s. 32

a - podnět typu působení stresem

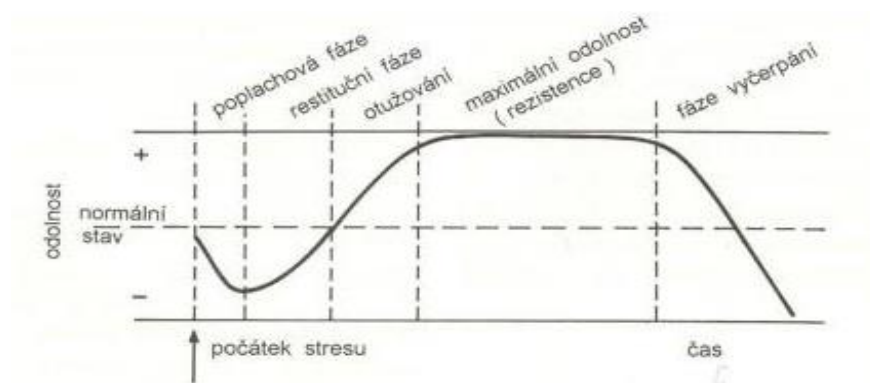
I. fáze - působení stresoru

II. fáze - zvýšená rezistence (obranyschopnost organismu)

III. fáze - vyčerpání sil, rezerv, obranných možností



V následujícím grafickém vyjádření je uveden podrobnější popis schopnosti zvládat stres:



**Obr. 5: Idealizovaný průběh stresové situace**

Zdroj: Křivohlavý, 1994, s. 18

První reakcí na stresor je fáze poplachová neboli alarmující. Nastává v případě náhlého narušení životních podmínek nejrůznějšího druhu. Mobilizují se všechny obranné možnosti organismu. Ten je poté připraven reagovat výběrem ze dvou způsobů „bojů nebo úteč“. V současnosti se však ukazuje, že mnohdy není možné s někým fyzicky bojovat ani kam utéct. Může nastat situace, kdy stresor ustoupí již v této fázi, poté odezní i stresová reakce a nastává fáze zotavovací. V této fázi ovlivňuje kvalitu emoční reakce především typ osobnosti. Jedinec může na stresor reagovat různými způsoby:

- **Úzkostí** – člověk reaguje na stres pocitem napětí a obav. Strach je na rozdíl od úzkosti reakcí na skutečné nebezpečí.
- **Vztekem a agresí** – jedinec má tendenci se proti stresujícím situacím bránit, a proto se v některých případech chová agresivněji, než za normální situace.
- **Depresí** – tzn. smutek jako reakce na pocit neřešitelnosti určité zátěžové situace.
- **Apatii** – forma rezignace a uzavření se do sebe.

V případě, že je jedinec nadále vystaven stresovému vypětí, následuje druhá, vyrovnávací fáze (rezistence). Původní poplachová reakce se zklidňuje, organismus si adaptačními mechanismy na stresující faktor zvyká, adaptuje se na zátěž. Jestliže však stresor působí příliš dlouho, nebo je příliš silný, organismus již není schopen další

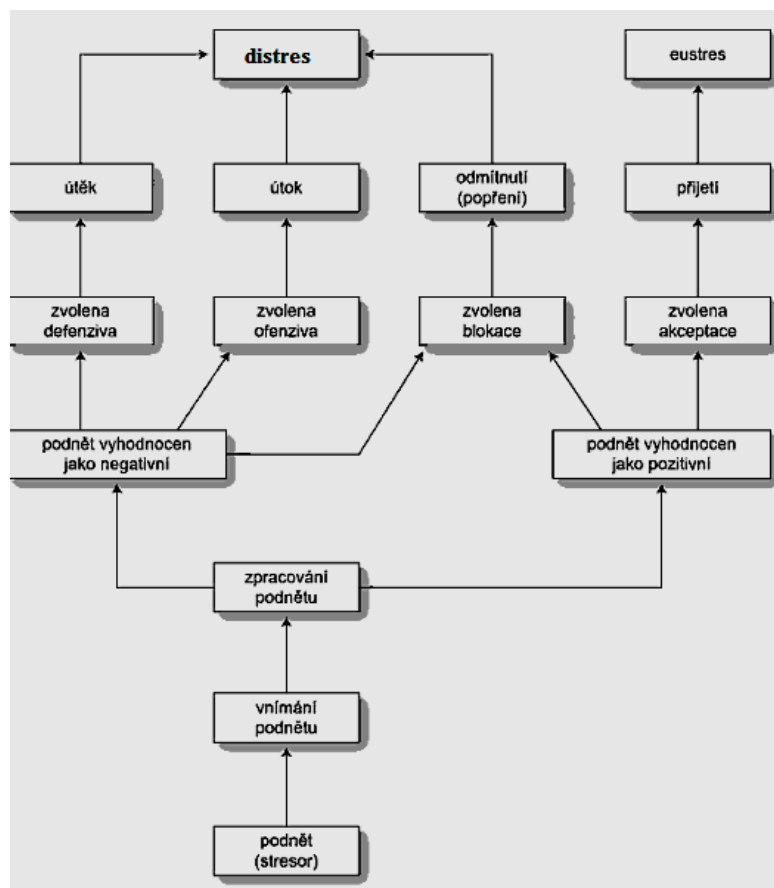
rezistence, následuje pak fáze třetí, charakterizována celkovým vyčerpáním a selháním adaptačních a obranných schopností. Může znamenat vážné ohrožení zdraví. Fáze vyčerpání může při velmi silném stresoru nastat již v první fázi (Křivohlavý, 1994, s. 17).

#### **1.2.1.2 Eustres a distres**

Na stres nelze pohlížet pouze z negativního hlediska. Rozhodování o povaze stresu je uvedeno v Obr. 6. Jednoduchá představa stresu jako nepřítele životní pohody je neudržitelná. Je nutné si uvědomit, že jsou i takové typy napětí v organismu, které jsou nedílnou součástí života. Taková napětí umožňují reagovat na nebezpečí, rozmnožovat se, zahánět hlad a žízeň nebo si například pláčem uvolnit dýchací cesty po porodu. Ke všemu jsou nejen užitečná, ale dokonce i příjemná napětí (poznávání, objevování nového, radost apod.). To vše bývá provázeno stresem, který není vnímán jako nepříjemný (Plamínek, 2013, s. 132).

Obecně se však jako stres berou v úvahu jednak parametry vnější situace, které způsobují stres, jednak však i stav organismu, který se v takové situaci ocitá. Bývá poté specifikován jako:

- eustres,
- distres (Bedrnová a kol., 2012, s. 225).



**Obr. 6: Rozhodování o povaze stresu**

Zdroj: Plamínek, 2013, s. 133

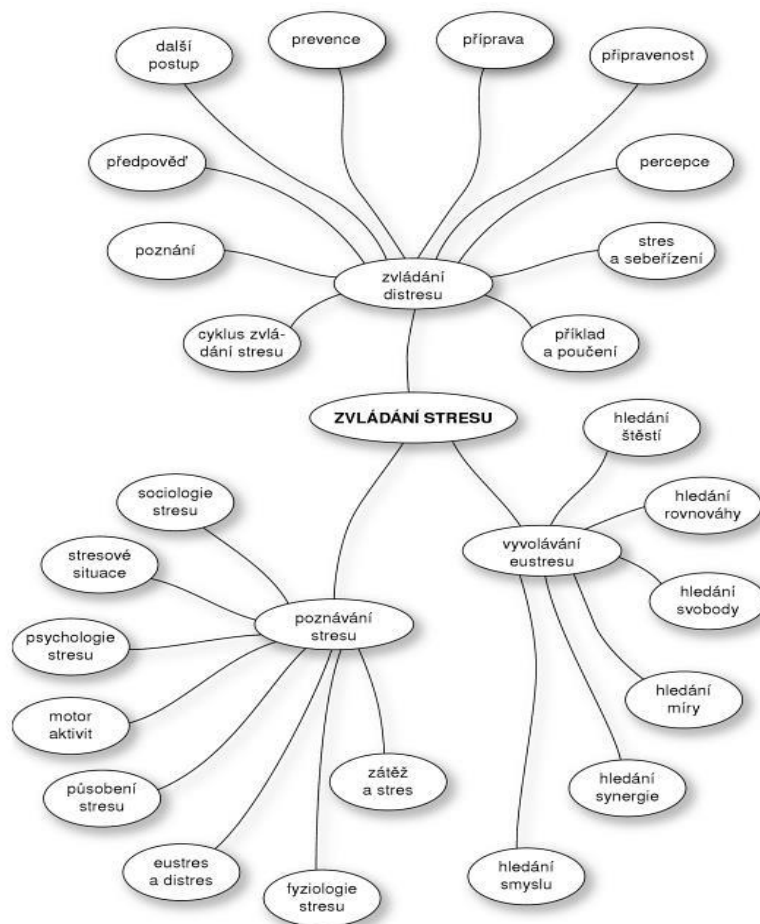
Negativní stres se považuje za fyzickou či duševní zátěž, která se vnímá velmi nelibně. Dlouhodobý distres vede k frustraci a ke ztrátě vnitřní rovnováhy. Může dojít i k depresi. Z dalších negativních emocionálních příznaků to jsou změny nálad, nadměrné starosti, více únavy, podrážděnost a horší schopnost soustředit se. Distres má dopad i na chování člověka. Má vyšší sklon k různým zlovykům, špatně spí a nepozornost se může projevat i za volantem. Nelze ho podceňovat. V případě zmírnění dopadů negativního stresu je prvním krokem jeho uvědomění a ochota s ním něco dělat (Vacková, 2014).

Je mnoho různých výkladů a charakteristik distresu. E. Bedrnová a kol považuje distres za situaci, ve které nestandardní podněty působí škodlivě. Vedou k útlumu, rozčarování, zklamání, zhroucení. V situacích negativního působení stresu mnohdy již jedinec nebývá schopen působící stresy zvládnout. Dokonce, i pokud je jedinec zvyklý

reagovat na náročné výzvy, může je při dlouhodobém trvání přestat zvládat (Bedrnová a kol., 2012, s. 226).

Eustres motivuje, bez něj se nelze pohnout z místa. Pro podpoření eustresu je důležité zvládnout práci v takovém čase, který je na něj vymezen, což znamená, že je nutné intenzivně pracovat, ale pouze danou, předem známou dobu. Pokud končí stres výsledkem, který byl na počátku stanoven, je vše v pořádku (Vacková, 2014). Eustres obvykle charakterizuje situaci, v níž svým způsobem nadstandardní podněty působí spíše jako výzva. Vytváří se sice na jedince určitý tlak, avšak zatím v míře, která nutí věci řešit nebo se jimi zabývat. Zpravidla poté jedinec jedná dynamicky, aktivně, vznikající problémy či přicházející náročné úkoly zaujatě a efektivně řeší.

### 1.2.1.3 Zvládání stresu – coping



**Obr. 7: Zvládání stresu**

Zdroj: Plamínek, 2013, s. 123

Druh a způsob reakce na stres (viz. Obr. 7) závisí na dosavadních zkušenostech, také na tom, co jedinec dosud prožil, a v neposlední řadě i na povaze. V případě úspěšného zvládnání stresu je nutné víc poznat sami sebe. Stává se totiž, že v úspěšném zvládnutí problému vadí naučený způsob chování, který není účinný nebo vhodný (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 52). Obecně v krizových situacích, zejména v jejich akutních fázích, je kromě mobilizace vnitřních zdrojů důležitá pomoc zvenčí, zajišťující bezpečí, uklidnění, emoční oporu a důležité informace. Pokud je dotyčná osoba v šoku, zpravidla se tato skutečnost projevuje netečností a motorickým útlumem (Paulík, 2010, s. 95). Existuje celá řada strategií, které lze využít při zvládnání krizí či stresu. Dle D. Vodáčkové a kol (2002, s. 48) patří mezi strategie především:

- **Vědomá registrace a orientace v pocitech a schopnost odreagování se.** Jedinci v masivním stresu jsou mnohdy zaskočeni intenzitou i nejasností vlastních emocí.
- **Schopnost sdělovat a sdílet.** V případě zvýšené zátěže se situace může uklidnit sdělením pocitů svým blízkým.
- **Vnímavost k tělesným pocitům a potřebám.** Masivní stres často bývá spojen se snížením senzitivity, k bolesti i k dalším signálům těla.
- **Vnímavost k dalším potřebám.**
- **Využívání potenciálu přirozené komunity** a mnoho dalších.

V případě, že nastane určitá situace, kdy je potřeba zvolit vhodnou variantu, jak tento problém vyřešit, je také důležitá určitá míra kreativity. Z hlediska uplatnění kreativity v řešení problému lze problémy rozdělit s ohledem na stupeň definování, stupeň obeznámenosti s prostředky pro jejich řešení a jasnost kritérií pro rozeznání řešení na rutinní problémy, kdy jde o jasně definované problémy řešitelné pomocí standardních technik, a komplexní problémy, které vyžadují vysokou úroveň kreativity (Franková, 2011, s. 38 – 39).

### **1.2.2 Time management**

Bill Gates pronesl známá slova: „*Co můžete odložit jednou, odložíte vždycky.*“ Nebo známý citát Pabla Picassa: „*Na zítra odkládejte pouze věci, které jste ochotni nechat po své smrti nedokončené*“ (Citáty.net, 2016). Způsob zacházení s časem je základním

předpokladem toho, zda jedinec ve svém životě uspěje či nikoliv. Čas zahrnuje řadu dílčích témat od životních cílů a priorit, přes praktické otázky plánování času a pomůcek, které ho usnadňují. V rámci time managementu se postupně rozvíjejí konkrétní přístupy, které lze využít k optimalizaci životního a pracovního režimu. V případě, kdy dojde řeč na čas a jeho efektivní využívání, zpravidla má člověk sklon se vymlouvat. Následně není člověk schopen či ochoten nějakým způsobem situaci řešit. Time management tedy napomáhá při dosahování životních a profesních cílů. Proto je důležité se dále naučit:

- Analyzovat a plánovat čas.
- Usilovat o optimalizaci hledisek důležitosti a naléhavosti.
- Vyvarovat se časových tísňí.
- Etapizovat vykonávané činnosti.
- Delegovat některé úkoly na jiné osoby (Bedrnová, 2009, s. 182).

Řízení času lze rozdělit do 4 generací. Navzájem se odlišují používanými nástroji a také tím, jaké aspekty uživatele daného úkolu zajímají.

### *1. generace*

Jedná se o zaznamenávání úkolů do tzv. **To-Do listu**. Výhodou je jeho jednoduchost při ovládání. Nevýhodou je skutečnost, že se zde nezaznamenávají priority ani termíny dokončení. Dokončený úkol se jednoduše označí či škrtně. Právě tyto nevýhody jsou natolik zásadní, že využívání To-Do listů je v dnešní době nedostatečné.

### *2. generace*

V případě generace druhé se plánuje pomocí jednoduchým pracovních kalendářů či diářů. K jednotlivým úkolům jdou již zaznamenávat termíny dokončení a zahrnuje i stanovení cílů. Vzniklá přehlednost je považována za výhodu, nýbrž skutečnost, že nejde zaznamenávat více významných událostí v jednom dni, lze považovat za nevýhodu. Posoudit situaci musí samotný uživatel.

### *3. generace*

Tyto systémy se považují za nejrozšířenější především u profesí, jako jsou IT vývojáři, vývojové týmy, advokáti, konzultanti apod. Tento systém umožňuje nastavit

jednotlivému úkolu hodnoty a priority. Dokáže rozhodnost, které úkoly mají větší prioritu a dají jim přednost. Pro přípravu je nutné plánování, stanovení priorit a následně vlastní řízení například pomocí počítače. V případě 3. generace je typická **metoda ABC** tj. analýza stanovení priorit.

#### *4. generace*

Jedná se o nástroj pro dlouhodobý systém řízení života, než o klasické řízení času. Jedná se o zefektivnění všech z výše uvedených nástrojů. Je doplněna o životní cíle, poslání a přání svého uživatele apod. Pomáhá jedinci určit co je v životě důležité a podle toho podřídít vše ostatní včetně plánování času (Chování, 2010a).

Mezi základní techniky pro nastavení priorit patří například ABC analýza, která vychází z Paretova pravidla, kde se úkoly zařazují podle následujících kritérií (Uhrová, 2016):

- A – naléhavé a důležité úkoly (velmi důležité)
- B – důležité, ale nenaléhavé úkoly (středně důležité)
- C – nejsou naléhavé ani důležité úkoly (málo důležité).

Další základní technickou je Paretovo pravidlo tzv. pravidlo 80/20. Paretova analýza znamená, že 80% úkol může být ukončeno v 20% času, který je k dispozici. Zbývajících 20% úloh bude trvat 80% času. V případě Eisenhowerův principu je možné všechny činnosti rozdělit do čtyř kvadrantů podle jejich důležitosti a naléhavosti (Chování, 2010b). Základní myšlenkou 4. generace řízení času zachycuje následující matice. Za naléhavé se považuje to, co vyžaduje okamžitou pozornost. Ne zítra nebo za týden, hned! Naléhavé věci na jedince tlačí, dožaduje se okamžité pozornosti a jednání. Naléhavé záležitosti jsou většinou přímo na očích. Důležitost se vztahuje k výsledkům. Pakliže je něco důležité, pomáhá to realizovat poslání, hodnoty a cíle s vysokou prioritou (Covey, 2014, s. 158).

**Tab. 2: Matice plánování času**

	<b>NALÉHAVÉ</b>	<b>NENALÉHAVÉ</b>
<b>DŮLEŽITÉ</b>	<b>I. kvadrant</b> <b>ČINNOSTI:</b> Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	<b>II. kvadrant</b> <b>ČINNOSTI:</b> Prevence Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
<b>NEDŮLEŽITÉ</b>	<b>III. kvadrant</b> <b>ČINNOSTI:</b> Vyrušení, některé telefonické hovory Některá korespondence Některé porady Nejbližší, naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	<b>IV. kvadrant</b> <b>ČINNOSTI:</b> Běžné záležitosti Některá korespondence Zbytečné věci Příjemné činnosti Pracovní zaneprázdnění

Zdroj: Covey, 2014, s. 159

Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky plánování jedinec bude schopen vyřizovat věci včas, aby nedocházelo ke krizím, které bude potřeba řešit. Čím lépe se konkrétní věc naplánuje, tím více času se ušetří při realizaci. Samozřejmě díky kvalitnímu plánování také výrazně klesá pravděpodobnost výskytu chyb.

Základní pravidla plánování:

- Žádné plánování nesmí být bez termínu.
- Nejvyšší zásadou plánování je vše písemně zaznamenat.
- Veškeré své aktivity, úkoly a termíny značit neprodleně do diáře či seznamu (Knoblauch a kol, 2012, s. 43-45).

Plány by se měly rozvrhovat pouze na určitou část pracovní doby. Mělo by se jednat přibližně o 60%. Zbýlých 40% by si měl jedinec nechat na nečekané záležitosti.



Tab. 3: Pravidlo 60:40

Pracovní doba	
Rozplánováno na úkoly	Rezervováno pro nepředvídatelné události
60%	40%

Zdroj: Knoblauch a kol, 2012, s. 45

### 1.2.2.1 Prokrastinace

Za synonymum pro prokrastinaci lze považovat chorobné odkládání úkolů a povinností. Když člověk prokrastinuje, nedokáže se přemluvit k plnění úkolů, které by měl nebo chtěl dělat. Nejedná se ovšem o lenost ani odpočinek. Trendem je také odkládat vše na poslední chvíli. V rámci prokrastinace lze také hovořit o systému osobního rozvoje:

- motivace
- akceschopnost
- výstupy
- objektivita (Ludwig, 2013, s. 18).

### 1.2.2.2 Sedm návyků

Covey definoval 7 návyků, které pomohou dosahovat vyšší efektivity a také výsledků, o které se usiluje. Dále uvádí postup rozvoje člověka (viz Obr. 8). Malé dítě je závislé na svých rodičích a dalších lidech – psychicky, citově či finančně i fyzicky. Postupně člověk dospívá, vyvíjí se a někteří jedinci se stávají nezávislými. Neznamená to, že to jsou individualisté bez citových vazeb a vztahů k jiným lidem. Především se jedná o silné lidi, kteří si osvojili první tři návyky:

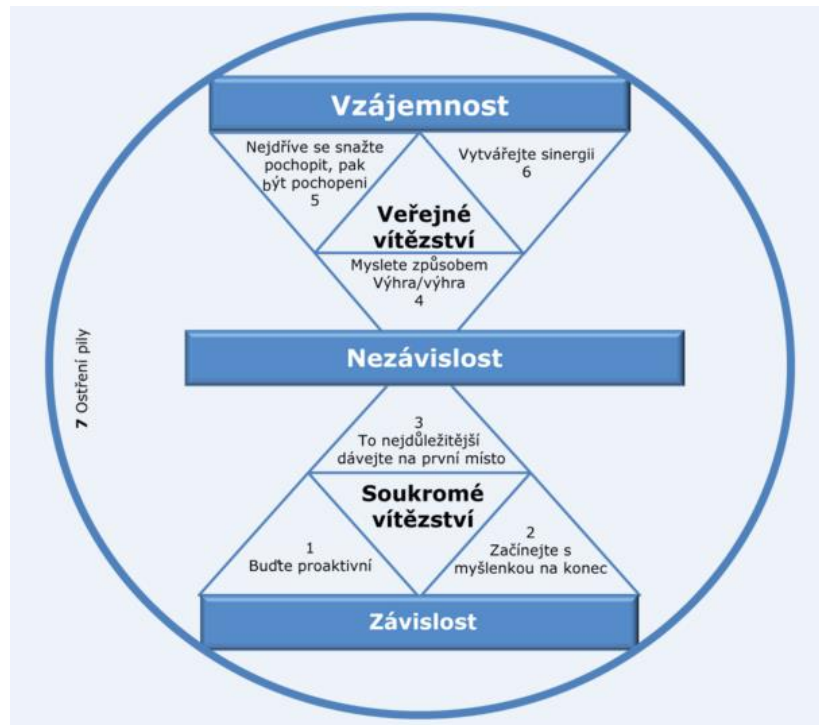
1. **Proaktivitu** - nenechat se unášet vnějšími okolnostmi jako list ve větru, ale měnit věci, na které je kladen vliv a netrápit se nad věcmi, které nelze dosáhnout.
2. **Zahájení všeho s myšlenkou na konec** - vše důležité, co se dělá, musí mít nějaký cíl a tento cíl by měl být v harmonii s principy a hodnotami života.

3. **To nejdůležitější dát na první místo** – řídit svůj čas znamená řídit svůj život. Je tedy nutné rozlišovat důležitost daných situací.

Teprve po dosažení těchto tří návyků lze přejít k dalším třem návykům:

4. **Myslet a jednat způsobem WIN-WIN** - základ pro řešení problémů v týmech a ve firmách s rozvinutou firemní organizací. Právě tímto způsobem se buduje důvěra, sounáležitost a týmový duch.
5. **Nejdříve se snažit pochopit, poté být pochopen.**
6. **Vytvářet synergii** - celek je více než suma jeho částí. Podstata je vážit si rozdílů, uznávat je, spoléhat se na jejich silné stránky a vyvažovat slabé. Jedná se o hlavní motiv týmové práce.
7. **Neustále se zlepšovat** – základním předpokladem je nespokojenost se současným stavem. Nejedná se jen o zlepšování procesů, ale i o schopnost lidí, komunikace apod. Sebeuspokojení a neochota ke změně jsou zárodkem degenerace a rozkladu (Covey, 2014, s. 31 - 322).

Celý proces je demonstrován na Obr. 8, který byl zvolen pro přehlednost.



**Obr. 8: Postup rozvoje člověka**

Zdroj: Covey, 2014, s. 258

### 1.3 Čtyři dohody – proměna života

Dle mého názoru je nejlépe ztvárněnou knihou v oblasti osobního rozvoje kniha s názvem Čtyři dohody. Ve Čtyřech dohodách odhaluje don Miguel Ruiz zdroj omezujících názorů, které všechny kolem nás i nás samotných připravují o radost a vedou ke zbytečnému utrpení. Čtyři dohody, založené na staré toltécké moudrosti, nabízejí silný kód chování, který dokáže rychle **proměnit život v nový prožitek svobody, opravdového štěstí a lásky**.

#### Dohoda první: **Nehřešte slovem**

1. Veškerá magická moc se opírá o slovo. Pokaždé, když jedinec vysloví svůj názor, jako by pronášel magické formule. Slovem se může druhý člověk zaklít, nebo ho ze zakletí vysvobodit. Slovo představuje tvůrčí sílu. Je to dar.

2. Slovo může stvořit ten nejkrásnější sen, anebo vše kolem zničit. Pokud jedinec nehřeší slovem, šíří kolem sebe krásu a lásku, vytváří nebe na zemi.

#### Dohoda druhá: **Neberte si nic osobně**

3. Ať už si lidé myslí cokoli, cokoli dělají nebo říkají, je nutné si to nebrat osobně. Názory druhých odpovídají tomu, čemu tito lidé věří, a proto ať si o dotyčném myslí cokoli, ve skutečnosti se to dotyčného netýká.

4. Bere-li si jedinec věci osobně, stává se snadnou kořistí dravců. Nachytají ho na jednu malou poznámku a pak už ho napouštějí jedem, jak se jim zachce. Proto je nutné vzepřít se jedu.

#### Dohoda třetí: **Nevytvářejte si žádné domněnky**

5. Snad vůbec nejčastějším lidským předsudkem je domněnka, že ostatní chápou život stejně jako vy. Jedinec předpokládá, že druzí uvažují jako on, cítí totéž co on, soudí stejně jako on, chybují stejně jako on. Bojí se být sám sebou, protože se domnívá, že ho ostatní budou soudit, smát se mu, zneužívat ho a obviňovat.

6. Všechn smutek a drama, který byl doposud prožit, pramení z domněnek a z vztahovačnosti. Na těchto principech je založen celý svět, ve kterém jedni ovládají druhé. Je nutné se nad tím zamyslet.

#### Dohoda čtvrtá: **Vždy dělejte vše, jak nejlépe dovedete**

7. Je nutné dělat vše co nejlépe proto, že to člověka těší, ne proto, že očekává odměnu. Nezištné skutky přinesou radost a nečekaná odměna může překonat představy.

8. V případě, že člověk bude znovu a znovu dělat vše co nejlépe, stane se mistrem osobní transformace. Jeho návyky hřešit slovem, brát si věci osobně a vytvářet si neustále nějaké domněnky se budou projevovat čím dál vzácněji, až nad ním úplně ztratí svou moc (Ruiz, 2001, s. 15 - 130).

## 1.4 Rozvoj a vzdělávání

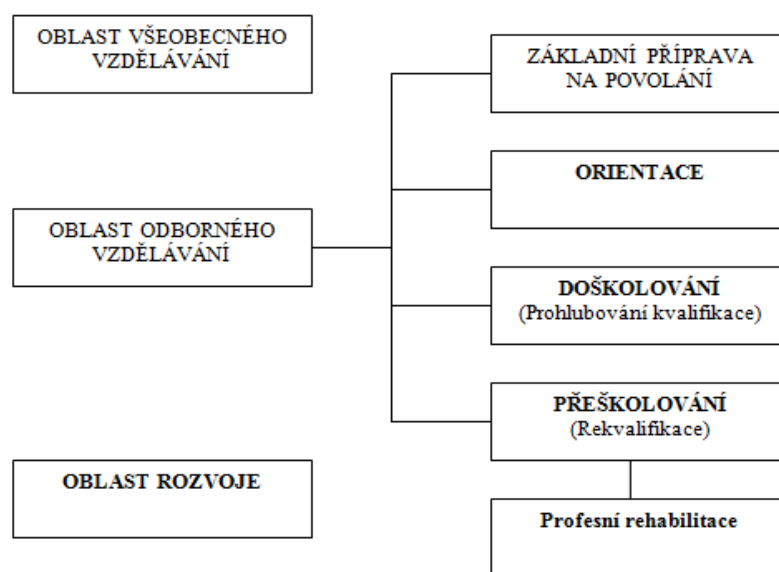
Každá organizace potřebuje personál s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Je důležité brát v úvahu i osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců. Definice vzdělávání a rozvoje je následující: *„Jedná se o proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů, aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci“* (Harrison, 2009, s. 8).

Koubek (2015, s. 252) uvádí, že flexibilita a připravenost na změny jsou základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace. Flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale také jsou ochotni změnu akceptovat a přizpůsobit se. Tudíž se péče o formování pracovních schopností pracovníků v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Systém formování pracovních schopností člověka je uveden na Obr. 9. Vzdělání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa (flexibilita).
2. Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali další dovednosti v organizaci, tj. rozšiřování pracovních schopností.
3. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.

4. Organizace však nezískává vždy pracovníky, kteří již disponují patřičnou dovedností či znalostí, tudíž je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice či technologii. Tyto nové pracovníky je firma nucena dále doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na mechanismus a kulturu organizace.

5. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné kvalifikace a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.



**Obr. 9: Systém formování pracovních schopností člověka**

Zdroj: Koubek, 2015, s. 255

Je nutné rozlišovat formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Zatímco v prvním případě se jedná o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tj. v průběhu celého života, tak v případě druhém jde o formování pracovních schopností pracovníka v konkrétní organizaci. V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišuje oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání nebo oblast rozvoje (viz. Obr. 9).

Oblast **všeobecného vzdělávání** zahrnuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Lze hovořit především o

sociálním rozvoji jedince. Oblast je řízená a kontrolovaná státem. Pro oblast **odborného vzdělání** je typická příprava na povolání, formování specifických znalostí a dovedností pro určité zaměstnání. V rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popřípadě i při přeškolení pracovníků. Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast **rozvoje**. Charakteristické pro tuto oblast je získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Lze tedy konstatovat, že rozvoj se týká spíše orientace na kariérní růst pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci (Koubek, 2015, s. 254 - 258).

Mezi základní složky vzdělávání a rozvoje dle Harrisona (2009, s. 10) naopak patří:

- učení se
- všeobecné vzdělávání
- odborné vzdělávání
- rozvoj.

Armstrong (2015, s. 336 - 341) uvádí, že strategické vzdělávání a rozvoj je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů. Základním cílem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělání. Ve stručnosti lze říci, že se jedná o cílené rozvíjení lidského kapitálu společnosti. Důležitou součástí je volba vhodné strategie vzdělání a rozvoje. Jedná se především o **strategii vytváření kultury a učení**, kde kultura podněcuje manažery i zaměstnance k tomu, aby přijali učení jako základní proces organizace, k němuž se dobrovolně zavázali a do něhož se soustavně zapojují. **Strategie učení se v organizaci** týká zejména zlepšování efektivnosti organizace cestou získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod či postupů. Strategie individuálního vzdělání obsahuje procesy a programy, které slouží ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. Měli by se týkat především následujících problémů: identifikace potřeby vzdělávání, role samostatně řízeného vzdělávání či usnadnění vzdělávání na pracovišti a v neposlední řadě i podpory

individuálního vzdělávání, jako je například poradenství, koučování, mentorování a podobně.

#### **1.4.1 Rozvoj a vzdělání manažerů**

Úspěšný manažer splňuje následující požadavky:

1. Je vzorem pro ostatní.
2. Zná dobře sama sebe.
3. Soustavně se vzdělává.
4. Má potěšení ze změny.
5. Má vizi.
6. Je si vědom současného stavu věcí.
7. Chová se čestně a eticky.
8. Dokáže myslet systémově.
9. Dokáže efektivně komunikovat.
10. Myslí pozitivně.
11. Umí sebe i ostatní nadchnout a motivovat je opravdový (Folwarczná, 2010, s. 14 - 25).

Podle Šuleř (2008, s. 24) jsou osobním rozvojem manažera postupné změny v jeho osobním potenciálu, jedná se o jeho narůstání a přeměnu v kompetence. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je důležité, aby byly **systematicky řízené**. Rozvoj manažera může být realizován metodami získávání zkušeností a vzdělávání. V případě získávání zkušeností se jedná především o rozvoj manažera prostřednictvím plnění pracovních úkolů, během kterého dochází zejména k rozvoji dovedností, ale i rozšiřování znalostí. Získávání zkušeností zahrnuje metody:

- Asistování – spolupráce rozvíjeného manažera s nadřízeným, učení se prací pod jeho dohledem či vedením.
- Delegování – spočívá v pověřování pracovníka vykonáváním určitých činností či úkolů náležejících k práci nadřízeného. Nevýhodou může být nebezpečí demotivování rozvíjeného manažera.

- Individuální „koučování“ – systematický proces, ve kterém se manažer pokouší skrze řízené diskuse včetně kladení otázek a poskytování zpětné vazby aktivizovat pracovníka a pomoci mu rozvíjet se, řešit problémy, dosahovat lepších výsledků.
- Rotace – systematické převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního pracovního místa na druhé. Podmínkou skutečného získání všech potřebných řídicích zkušeností, znalostí a dovedností by doba pobytu na jednotlivých pozicích musela být v průměru jeden až tři roky.
- Rozšiřování práce – doplňování stávajících vykonávaných činností o další odlišné aktivity, které jsou však přibližně na stejné úrovni náročnosti.
- Obohacování práce – jedná se doplňování pracovní náplně o činnosti odpovědnějšího a náročnějšího charakteru.

Cílem vzdělání je dosažení trvalých změn především ve znalostech, ale i dovednostech či postojích. Vzdělávání spočívá zejména v předávání relevantních informací a možnosti realizovat se metodou sebevzdělávání či vzdělávacími programy. Sebevzdělávání je založeno na rozvoji osoby manažera prostřednictvím jeho samotného. Vyžaduje značnou dávku disciplíny a vůle. Mezi výhody této metody lze považovat skutečnost, že si jedinec sám může určit vlastní tempo, efektivní využívání času a podobně. Vzdělávací programy jsou obecného či speciálního charakteru. Obecnější vzdělávací programy jsou pro veřejnost sestavené programy odborných seminářů sledující všeobecné trendy a nové metody a postupy v jednotlivých manažerských specializacích. Využívanými nástroji jsou výklad, diskuse, skupinové úkoly, simulace či řešení případových studií. Výhodou je efektivní předávání informací většímu počtu manažerů najednou nebo i lepší vzájemné poznání účastníků vedoucí k efektivnější spolupráci. Nevýhoda je nemožnost zaměřit program na rozšíření znalostí pouze jednoho účastníka (Šuleř, 2008, s. 23 - 25).

Dle Armstronga (2015, s. 377) programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení a řízení, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou důležitou součástí řízení talentů. Je nutné rozlišovat vedení a řízení lidí. Vedení lze charakterizovat jako inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. Umění vést



zahrnuje schopnost inspirovat ostatní, přesvědčit ostatní, aby se ochotněji chovali jinak, objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč, dále sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle a další schopnosti. Kdežto řízení znamená mít něco na starosti nebo mít za něco odpovědnost, ovšem je zřejmé, že řízení znamená mnohem víc. Dále je nezbytné rozlišovat rozvoj lídrů a rozvoj manažerů. Rozvoj lídrů ve svém nejširším pojetí zahrnuje získávání, rozvíjení a využívání schopnosti vést nebo potenciálu pro vedení.

Manažeři se nerozvíjejí proto, aby byli kvalifikovanější, ale z toho důvodu, aby získali schopnosti, které jsou potřebné pro dosažení požadovaného výkonu. Výkon je nejčastěji posuzován v souladu s výkonem podniku či dílčí organizační jednotky nebo týmu. Výsledné hodnocení vrcholového managementu či vlastníků o tom, zda kvalifikace splnila jejich očekávání v kontextu cílů organizace, je subjektivní. Je tedy nutné se zaměřit na tyto úskalí a upravit obsah, metody a organizaci rozvoje manažerů podle požadavků jednotlivých organizací a manažerů. Proto se tvoří snaha o nalezení společného koncepčního základu, včetně identifikace a popisu schopností, které jsou společné větším skupinám manažerů. Zmíněný proces se nazývá modelování manažerských schopností (Folwarczná, 2010, s. 31 - 34).

Vzdělávání a rozvoj manažerů se jeví jako efektivní, pokud je dobře organizovaný a systematický, stejně jak tomu bylo i u vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Zmíněný systém představuje celek jednotlivých částí, jehož prvky jsou vzájemně propojeny vazbami, které způsobují, že jednotlivé části průběžně ovlivňují jedna druhou a zároveň zajišťují běžný chod systému jako celku. Stejně jako u vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se cyklus v případě manažerů skládá z identifikace potřeby a rozvoje, plánování a rozpočtování, následuje realizace a proces je zakončen vyhodnocením procesu a jeho promítnutí do procesu založeného na neustálém zlepšování. **Identifikace potřeby** v rámci vzdělávání a rozvoje zaujímá velmi důležitou pozici v tomto procesu. Je založena na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje. Nejčastějším zdrojem informací pro analýzu potřeb rozvoje a následný plán rozvoje jsou závěry z pravidelného hodnocení zaměstnanců a manažerů. Existují tři druhy informací:

1. Informace o organizaci a trhu, které se dále dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní informace, jak již z názvu vyplývá, zahrnuje údaje o cílech a strategiích dané organizace, firemní kultuře, stylech vedení personálu, apod. Kdežto vnější údaje

obsahují zejména informace o vývoji trhu, trendech v dané oblasti podnikání, dále o situacích na trhu práce a průzkumu konkurence atd.

2. Informace o pracovních místech a funkcích. Jedná se především o analýzu vycházející z popisů pracovních míst a funkcí, z požadavků na zaměstnance a z jejich schopností.

3. Informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech (Folwarczná, 2010, 35 - 36).

Následuje další fáze procesu vzdělávání a rozvoje manažerů známá pod názvem **plán rozvoje manažerů** na příští období, jehož součástí je i rozpočet a časový plán. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod, které budou použity. Při plánování se musí odpovědět na následující otázky:

Tab. 4: Otázky spojené se stanovením plánu rozvoje a vzdělávání manažerů

<b>CO?</b>	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu?
<b>KDO?</b>	Koho se to týká?
<b>JAK?</b>	Jakou metodu zvolíme?
<b>KÝM?</b>	Koho se vzdělání bude týkat?
<b>KDY?</b>	Kdy rozvojový plán proběhne?
<b>KDE?</b>	Kde se program uskuteční?
<b>KOLIK?</b>	V jaké výši jsou náklady spojené s programem?

Zdroj: Folwarczná, 2010, s. 37

**Realizaci** vzdělávání a rozvoje provádí většinou interní vzdělavatelé kupříkladu lektori, manažeři, personalisti či kouči, v jiných případech společnost přenechává přípravu a uskutečnění programu na externistech – vzdělávací agentury či konzultanti. Samozřejmě hraje velkou roli i místo konání akce. V případě programů, které mají za cíl změnu postojů a chování, je důležité zajištění akce mimo budovu společnosti, aby se školení manažeři odtrhnuli se od každodenních činností. Poslední stádiem procesu

vzdělávání a rozvoje je **vyhodnocení**. Tato fáze je silně spjata již s fází plánování. Pakliže nemáme stanovené cíle, nemáme poté výstupy s čím srovnávat. Při hodnocení výsledků programu je také důležité položit si otázku, kdy vlastně zkoumat efektivnost.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako vlastní odborný i osobnostní rozvoj, se společně stávají jednou z nejdůležitějších povinností manažerů. Hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje je posuzováno zejména měřením hodnoty, kterou tyto aktivity firmě přinesly. Úspěšné vyhodnocení je dlouhodobý proces. Postup při vyhodnocování efektivity programu je následující:

1. Definovat výsledky, kterých má rozvojová aktivita dosáhnout.
2. Transformovat potřeby v cíle (metoda SMART).
3. Zajistit, aby každý od začátku znal cíl.
4. Vybrat vhodné metody pro porovnání skutečných výsledků s cíli.
5. Vyhodnotit vstupy.
6. Vyhodnotit výstupy
7. Využít výsledky.

Manažeři jsou ovlivňováni lidmi ve svém okolí, zejména je velká pozornost věnována roli nadřízeného manažera. Manažeři se velmi efektivně učí v pracovních diskusích s kolegy, nadřízenými i podřízenými. Mezi osoby podporující rozvoj manažerů patří na pracovišti – nadřízení, interní nebo externí poradci, mentoři, kolegové či podřízení a mimo pracoviště – vzdělavatelé, lektori, poradci, rodina, přátelé a známí, konkurence a mnoho dalších (Folwarczná, 2010, s. 37 - 44).

Existují tři základní přístupy k rozvoji manažerů:

1. **Formální přístupy** jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assesment centra a jsou dále děleny na programy rozvoje mimo pracoviště (off the job) a programy rozvoje na pracovišti. Formální přístup zahrnují například rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, mentorování a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených, dále zahrnuje rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce apod. Dalším formálním přístupem je vzdělávání pomocí interních i externích kurzů či

strukturovaný seberozvoj pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje.

2. **Neformální přístupy** využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své pracovní doby.

Manažeři si ovšem často neuvědomují, že se učí, když řeší neobvyklý jedinečný problém či úkol. Právě na základě této skutečnosti musí vymyslet nový způsob řešení vzniklé situace. Takovéto reflexivní učení je efektivní, pakliže poučení z něho mohou manažeři aplikovat v budoucnosti. Jedná se o zřejmě o nejefektivnější formu učení.

3. **Poloformální přístupy** obsahují kupříkladu požadavky na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje, požadavky na manažery, aby vypracovali své vlastní plány rozvoje osobnosti a programy samostatně řízeného vzdělávání. V rámci poloformálního přístupu se také hovoří o motivaci manažerů k otevřené diskusi o příležitostech a výzvách s kolegy či nadřízenými v organizaci (Fowarczná, 2010, s. 63 - 71).

#### **1.4.2 Rozvoj a vzdělání zaměstnanců**

Donnelly (1997, s. 561) uvádí, že programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího delegování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Výcvik a doškolování je neustálým procesem napomáhajícím zaměstnancům podávat vysoký výkon od prvního dne zaměstnání. Pro splnění efektivnosti musí program vzdělávání splnit řadu cílů. V první řadě musí vycházet z podnikových potřeb ale i z potřeb jednotlivců. Dalším bodem je skutečnost, že cíle vzdělávání by měly jasně říci, které problémy budou řešeny. Následující cíl pojednává o tom, že celé vzdělávání by mělo být založeno na správných teoriích učení. Posledním cílem, leč neméně důležitým, je podmínka vyhodnocování a zjišťování, zda vzdělávací program funguje a zda je efektivní z hlediska nákladovosti.

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Tyto dva procesy spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Za výchovu se považuje proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Výchova je chápána jako proces tvorby

vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování. Proces výchovy a vzdělání je možno chápat jako soulad těchto atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání
- Jak? – forma vzdělávání
- Co? - obsah vzdělávání a výchovy
- Proč? – motivace ke vzdělávání
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 59).

**Tab. 5: Faktory ovlivňující spokojenost s vykonávanou prací**

<b>Faktory ovlivňující spokojenost s vykonávanou prací</b>		
<b>Individuální danosti</b>	<b>Nároky práce</b>	<b>Charakter pracovního prostředí</b>
Úroveň vzdělání Postoje, morálka, věk, pohlaví Úroveň individuálních potřeb	Společenský význam práce Proměnlivost pracovních úkolů Podíl na pracovních výsledcích podniku	Pracovní prostředí (mikroklima, hluk, osvětlení apod.) Sociálně-psychologické prostředí (stimulace, mezilidské vztahy, styl vedení lidí, apod.)

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 60

Skutečnost, že je vzdělání nezbytné, vyplývá ze současné situace ve vývoji lidstva, ekonomie či technologie. Právě rychlé změny na trzích, způsobené globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání a v neposlední řadě i nezastavitelný růst technologií, ovlivňují potřebu dalšího vzdělání a rozvoje. Často se lze setkat ze situací, kdy management společnost není přesvědčen o výhodnosti využívání vzdělání či rozvoje. Vzdělání není ani nemůže být vždy řešením na všechny problémy a výzvy existující v podniku. Nedostatek výkonnosti neznamená, že vyvstává potřeba vzdělávání. Právě nedostatek výkonnosti můžou vyvolat i jiné faktory. Jedná se především o:

- nedostatečnou kvalitu materiálu
- nevhodné pracovní podmínky
- nevhodné pomůcky
- nevhodné navržené pracovní metody
- nevhodný počet zaměstnanců
- nedostatečné zdroje (Vodák, Kucharčíková, 2009, s. 62).

Z tohoto vyplývá, že vzdělávání může být jedním, nikoliv však jediným východiskem z problémů, bránících v naplňování cílů. Jak již bylo uvedeno, je důležité zajistit jasné propojení navrhovaných cílů vzdělávání se strategickými podnikovými cíli. Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Je tedy důležité neustále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Rozlišují se tři typy podnikové vzdělávání:

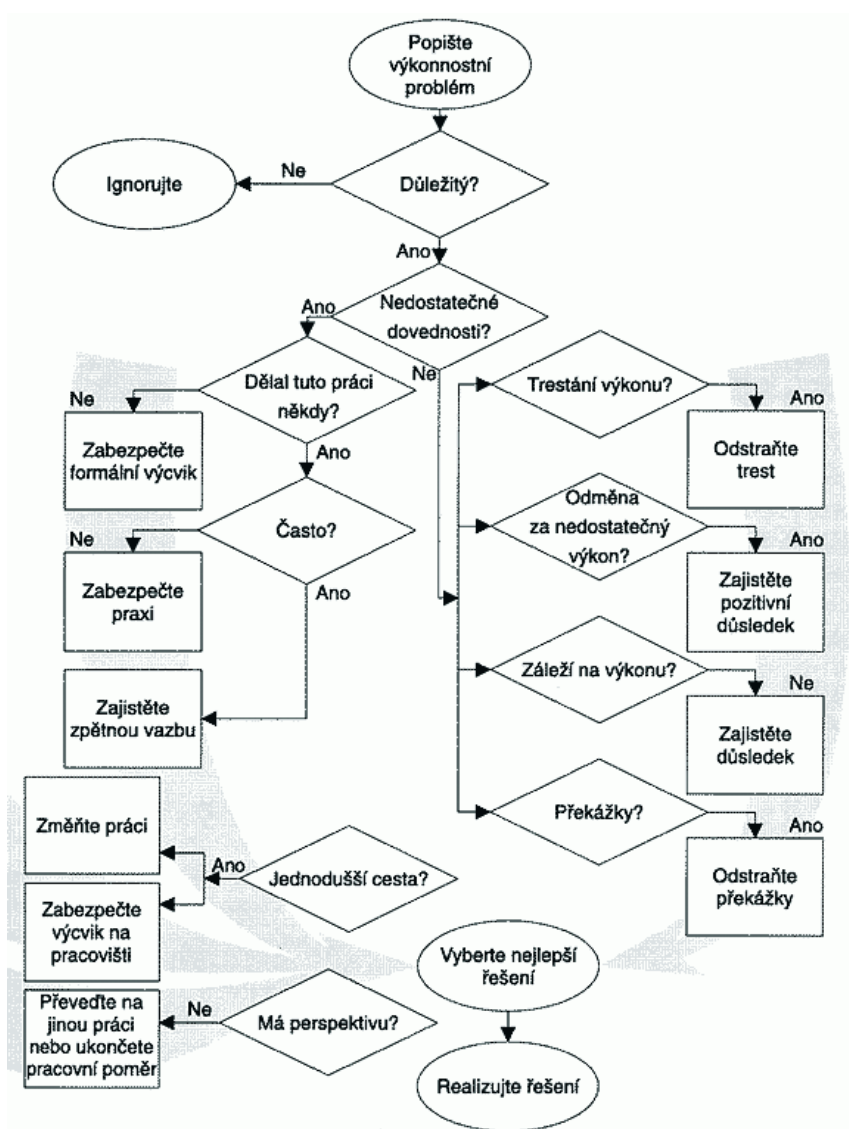
- Musí se realizovat tehdy, kdy jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné vykonávat požadované práce a dosahovat podnikových cílů.
- Mělo by se realizovat. Jedná se o dovednosti, které pravděpodobně podniku přinášejí užitek (manažerské dovednosti).
- Podnik je chce realizovat. Přínosy nemusí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém měřítku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63).

Koubek (2015, s. 258 - 261) uvádí, že v systému vzdělání pracovníků v organizaci se angažuje nejen personální oddělení či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Nejefektivnější způsob pro vzdělávání pracovníků v organizaci je **systematické vzdělávání** tj. „...*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Zmíněný cyklus začíná identifikací potřeby vzdělání, následuje fáze plánování a tento cyklus uzavírá třetí fáze cyklu, vlastní proces

vzdělávání, tedy samotná realizace vzdělávacího procesu. Nedílnou součástí tohoto systému je i vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího procesu. Pozornost by měla být upřena na analyzování mezer ve vzdělání a identifikování potřeb vzdělání na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. Analýzy potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i v opačném sledu (Armstrong, 2015, s. 354).

Analýza potřeb vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 69) spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů či podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (neboli požadovanou, optimální) výkonnost a současnou (reálnou či také existující) výkonnost. Rozdíl mezi zmíněnými výkonnostmi se nazývá výkonnostní mezera.

Následující schéma (Obr. 11) znázorňuje cestu jak nejlépe stanovit problém a skutečnost, zda vzdělávání je či není správným řešením dané situace. V případě, že je již identifikován problém, je třeba hledat jeho klíčové příčiny. Nemá význam snažit se korigovat symptomy, které jsou obvykle na povrchu.



Obr. 10: Analýza problému výkonnosti

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 72

Typické pro fázi identifikaci vzdělávacích potřeb je sběr informací. Existuje celá řada metod pro získávání údajů. Jedná se především o strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazníkové šetření, nebo také popis práce vytvořený zaměstnancem, anebo SWOT analýza či různé druhy workshopů a mnoho dalších. Po získání potřebných informací je důležité správně zpracovat dané údaje a zvážit faktory, které ovlivňují problém ve výkonnosti jednotlivce nebo celého podniku, dále je nutné se zaměřit na získání komplexního pohledu na problém a využít přístupu perspektivy (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 78).



Na fázi identifikaci potřeb vzdělávání volně navazuje druhá fáze, a to fáze plánování vzdělávání pracovníků. Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

**Tab. 6: Vypracování plánu**

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?
(obsah)
KOMU?
(jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie)
JAKÝM ZPŮSOBEM?
(na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební pomůcky)
KÝM?
(interní či externí školitelé, organizace sama, různé vzdělávací instituce)
KDY?
(termín, časový plán)
KDE?
(místo konání, např. vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, pronajaté vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
NÁKLADY?
(rozpočtová stránka plánu)
JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?
(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Zdroj: Koubek, 2015, s. 265

Armstrong (2015, s. 358) definoval dvě základní vzdělávací metody pracovníků, tj. vzdělávání na pracovišti a samostatně řízené vzdělávání (nebo také vzdělávání mimo pracoviště). Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:

- instruktáž při výkonu práce
- coaching
- mentoring
- counselling

- asistování
- pověření úkolem
- cross training
- pracovní porady

K metodám používaným mimo pracoviště lze zařadit kupříkladu přednášku, diskusní seminář, případovou studii či různé druhy workshopů, nebo také velice známý brainstorming či e-learning a mnoho dalších. Někdy zde bývá zařazeno i samostudium či také samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury (Koubek, 2015, s. 265 - 273). Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je další součástí celého procesu vzdělávání pracovníků. Základním problémem je stanovení kritérií pro hodnocení. Vyhodnocování vzdělávání by se mělo orientovat na oblasti plánování, kde by se mělo zaměřit na vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání, dále na oblasti realizace, čili jaká úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit je stanovena nebo také výše nákladů. Další a neméně důležitou oblastí je oblast reakce, tj. pocit účastníků vzdělávání a v neposlední řadě i oblast nákladů a výsledků, dopadu vzdělání na výkon jednotlivců, útvaru i celé organizace (Armstrong, 2015, s. 268).

## **1.5 Typologie osobnosti manažerů**

### **1.5.1 Manažer**

Mezi nejjednodušší vysvětlení patří, že se jedná o člověka, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. V tomto případě se ovšem vychází z takzvané formální autority. Stále ale visí ve vzduchu otázka, jak je tato formální autorita vnímána a akceptována ostatními. Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem. Neúspěšností manažerů bývá často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo i nerozhodnost. Lze tedy říci, že přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost. Je tedy zřejmé, že osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho celkový výkon (Khelerová, 2010, s. 78 - 82).

Od manažera se očekává jistý způsob vystupování a jednání v souladu s jeho sociálním postavením. Úspěšnost v roli manažera předpokládá plnění řady povinností, požadavků a úkolů. Povinnosti a požadavky, které jsou vyžadovány od každého vedoucího pracovníka, bývají označovány jako manažerské funkce. Z Tab. 7 je patrné, že všichni autoři se shodují na plánování, organizování a kontrole jako nejdůležitějších funkcích manažerů (Štěpaník, 2010, s. 43).

**Tab. 7: Přehled manažerských funkcí**

<b>Manažerské funkce</b>				
<b>Podle Druckera</b>	<b>Podle Koontze a Weihricha</b>	<b>Podle Applebyho</b>	<b>Podle Fayola</b>	<b>Podle Gullicka</b>
- Plánování	- Plánování	- Plánování	- Plánování	- Plánování
- Organizování	- Organizování	- Organizování	- Organizování	- Organizování
- Kontrola	- Vedení lidí	- Příkazování	- Příkazování	- Výběr a umístění lidí
- Motivace a komunikace	- Kontrola	- Kontrola	- Kontrola	- Příkazování
- Rozvoj svůj i ostatních	- Výběr a rozmístění pracovníků		- Koordinace	- Koordinace
				- Rozpočtování
				- Podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 130

### **1.5.2 Osobnost manažera**

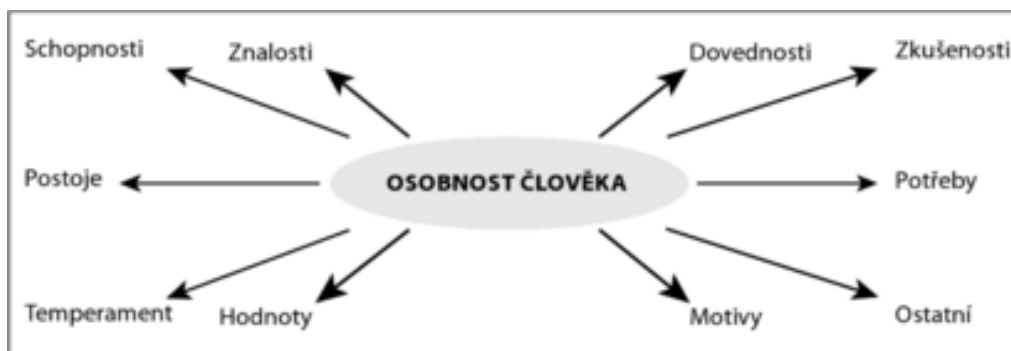
Dle Mikuláštika (2015, s. 111) je osobnost manažera úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích a pracovních výkonech, ale i na úspěších firmy. Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a také s nimi podle toho jednat, působit motivačně, být ostatním příkladem, silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje nepřetržitý rozvoj pracovníků. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty a srozumitelně formulovat myšlenky. Existuje několik nezbytných vlastností, které by měl mít každý manažer:

- Umět rozhodovat.

- Umět řídit.
- Mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem.
- Umět komunikovat, umět naslouchat.
- Být odolný vůči stresu.
- Být kreativní, mít představivost a fantazii, kreativitu podporovat.
- Být adaptabilní a flexibilní, umět se přizpůsobovat změnám.
- Mít smysl pro humor.
- Pracovat na sobě, pečovat o svůj seberozvoj, zdravé sebevědomí.
- Být podnikavý a mnoho dalších (Mikuláščík, 2015, s. 111 - 113).

Současný management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme **tvrdými dovednostmi** manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy **měkké dovednosti**. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti. Definice osobnosti není v případě manažerských pozic jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení. Obr. 12 vykresluje jednotlivé položky, které charakterizují osobnost manažera. Nicméně ve většině případů se osobnost manažera rozděluje do tří základních kategorií (Lojda, 2011, s. 9 - 11):

1. Jaký člověk je a jak se projevuje (vlastnosti, chování, charakter, temperament).
2. Co člověk umí (znalosti, schopnosti, dovednosti a kompetence).
3. Co člověk chce a kam směřuje (osobní motivy, potřeby, uznávané hodnoty a postoje).



Obr. 11: Osobnost manažera

Zdroj: Lojda, 2011, s. 11

### 1.5.3 Typologie osobnosti

V rámci typologie se vychází z Jungova vidění osobnosti. První v označení typu je dvojice **Extraverze** (E) a **Introverze** (I), dále **Smysly** (S) a **Intuice** (N) neboli preference toho, jakým způsobem se berou věci na vědomí či jakým způsobem se získávají informace. Následující dvojicí je **Myšlení** (T) a **Cítění** (F), které jsou charakteristické organizací a vyhodnocením získaných informací. Novodobě je tato trojice rozšířena o další prvky **Usuzování** (J či Z) a **Vnímání** (P či A). Jungovská typologie poté prostřednictvím kombinací čtyř párů písmen, označujících polaritu psychických funkcí, vymezuje celkem šestnáct osobnostních typů. Nejlépe lze odhadnout osobnost člověka pomocí tzv. MBTI testu, neboli Myers – Briggs Type Indicator, v překladu indikátor osobnostních typů dle Myersové a Briggsové. Tento indikátor vychází z Jungova vidění osobnosti (Čákr, 2009, s. 19).

Mikuláščík (2015, s. 98) uvádí, že extravert je orientovaný na vztahy, je komunikativní, je rád mezi lidmi, zajímá ho vnější svět, je aktivní a přístupný. Introvert je naopak uzavřený, společnosti se spíše vyhýbá, má bohatý vnitřní život, vlastní představy a nerad se svěřuje. Přibližně 75% populace se považuje za extroverty a zbytek populace za introverty. Tři čtvrtiny populace se přitom označují za zástupce smyslů, zbývajících 25% se hlásí k dominanci intuice. Člověk, který upřednostňuje smyslovost, si žádá fakta, věří faktům, pamatuje si fakta. Zkušenost pro něj má velký význam. Lze ho popsat jako člověka, který pevně stojí na zemi, drží se reality a bez ohledu na okolnosti se jí odmítá vzdát. Intuitivně orientovaný zaměstnavatel se tolik nezajímá o pracovní minulost uchazečů, mnohem větší důraz klade na jejich plány a představy do

budoucnosti ohledně dané firmy. Kdežto smyslový typ se zajímá o dění tady a teď. Zabývá se především tím, co se skutečně stalo, a příliš neřeší o otázku, co by mohlo nastat. Intuitivní jedinec si všímá detailů a chová se jinak (Keirsey, Bates, 2006, s. 24).

Lidé preferující rozhodování na neosobní rovině se považují za T typ osobnosti čili myslící. Naopak jedinec kladoucí důraz na citovou složku je osobnostní typ F – cítění. Někomu spíše vyhovuje objektivní hodnocení bez účasti emocí, jiný typ by bez zohlednění pocitů rozhodovat nechtěl. Toť jest otázka volby. Typ T dává přednost objektivním kritériím, umí dobře argumentovat, druhé si získává pádnou logikou, nikoli hraním na city. Na druhou stranu typ F zpravidla umí druhé velmi dobře přesvědčovat, přičemž klade velký důraz na vývoj vztahu s dotyčným člověkem. Lidé, kteří mají raději vše vyřešeno a hotovo, zpravidla patří k usuzovacímu typu osobnosti J. Kdežto osobnostní typ P preferuje otevřené možnosti volby. Lidé typu J si často stanovují termíny. Považují je za vážnou a neměnnou záležitost a od druhých očekávají tentýž přístup. Typ P považuje termíny za spouštěcí mechanismus. Signál oznamující vypršení lhůty pro ně tedy zpravidla bývá podnětem k aktivnímu zahájení práce než k odeslání či odevzdání dotvořené práce. Jedinci typu P jsou ve většině případů lidi ze středního managementu, kteří mají na starosti určitou práci, přičemž dodržování a nedodržování termínů kontrolují jejich nadřízení. Osobnosti typu P mívají často obavy, že jejich přímí podřízení nestihnou svou práci včas, a tak aby oni sami neměli potíže, cíleně posunují termíny. Usuzovací typ osobnosti si klade za důraz, že práce je na prvním místě. Kdežto jedinci typu P se drží zásady, že pracovat může jen dostatečně odpočínutý člověk (Keirsey, Bates, 2006, s. 23 - 27).

**Tab. 8: Šestnáct osobnostních typů**

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Čákrta, 2009, s. 221

#### **1.5.4 Temperamenty a management**

Dle Čákrty (2009, s. 73) jsou manažerské styly rozděleny do čtyř stylů. Prvním z nich jsou **Strážci (SJ)**. Manažeři tohoto typu (ESTJ, ISTJ, ESFJ a ISFJ) jsou

především introverti se smyslovým vnímáním (S) s usuzováním (J). Sbírají informace svými smysly a to introvertně. Mají rádi konkrétní údaje, pokud možno již nějak předem připravené a zpracované v podobě čísel, záznamů či tabulek. Strážci mívají vyvinutý smysl pro odpovědnost. Manažeři tohoto typu mívají vše dobře připraveno a důkladně prostudováno. Strážci se nejlépe uplatní tam, kde jde o vytvoření toho, co organizace stabilizuje, chrání před rozkmity, před nepřízní živlů a náhlými událostmi. Umějí být odhodlaní a rázní. Rádi rozhodují, dobře rozumějí tradicím a snaží se je udržet, mívají realistický odhad. Dokáží vést efektivně schůze a porady, na něž přicházejí včas a připraveni. Na druhou stranu je jednoduché je vyvést z rovnováhy.

**Hráči (SP)** kombinují extravertní smysly (S) a vnímání (P), mívají ze všech temperamentů největší smysl pro realitu, věcnost a účelnost. Jedná se především o ISTP, ESTP, ISFP a EFSP, které se od sebe v některých rysech odlišují, mají však stejné zásadní specifikace. Do společnosti přinášejí tzv. taktickou inteligenci. Manažeři SP jsou praktičtí a pragmatičtí, zvládají konkrétní a reálné úlohy se záviděníhodnou výkonností. Snadno se adaptují na nové podmínky a situace. Na druhou stranu neradi plánují, teoretizují a spíše řeší věci za pochodu. Mohou být poněkud neosobní. Lidé je považují často za povrchní, jako někdo, kdo se nepouští do hloubky věci, pro nic se doopravdy nenadchne, i když na druhé straně se sotvakdy rozzlobí.

Další skupinou jsou **Racionálové (NT)**. Tento typ temperamentu se opírá o kombinaci intuice (N) a Myšlení (T), což znamená, že k němu lze přiřadit následující typy: INTP, ENTP, INTJ a ENTJ. Tento typ temperamentu nazývají Keirsey a Bates premétheovským. Jsou charakterističtí svou touhou věci zvládnout, být nad nimi, proniknout do nich, pochopit je a pomocí tohoto pochopení je zkrotit a zapřáhnout do služby. Porozumění je u nich prioritou. Nejlépe se jim daří v případě, že mohou navrhnout nějaký systém, soustavu, model, spojovat věci dohromady apod. Racionálové chtějí věci ovládat. Neusilují v konečném důsledku o moc samu, ale jen v té míře, v níž jim umožňuje sama sebe rozvíjet. Je pro ně typická orientace na budoucnost, minulost je pro ně něčím nezajímavým. Ve vedoucích funkcích mohou někteří jedinci tohoto temperamentu vysílat k ostatním dva protichůdné signály. Jedním z nich je signál, který spočívá v tom, že současně od ostatních očekávají, že budou dosahovat téhož vysokého standardu nasazení a výkonnosti, jaký uplatňují na sebe. Druhým signálem je skutečnost, že jakoby od jiných lidí příliš neočekávají, protože nikdo jiný nemá tolik

zájmu, energie a inteligence porozumět věcem tak důkladně a naučit se jim tak do hloubky jako oni. Tam, kde bývá Strážce pesimistou, je NT skeptikem. Silnou stránkou Racionálů je schopnost vidět, jak by měly obor, produkt nebo samotná organizace vypadat za několik let, načrtnout vizi. Slabou stránkou je ovšem přehlédnutí detailů. NT jsou považovány za jedince, kteří jsou necitliví, mají chabý odhad lidí, jsou netrpěliví a neumí vždy věci správně načasovat.

Posledním typem temperamentu jsou **Idealisté (NF)**, někdy jsou také nazýváni apollónským či katalytickým, kde se prolíná intuice (N) a citění (F). Mezi NF lze tedy zařadit INFJ, ENFJ, INFP a ENFP. Právě díky kombinaci intuice a citění jsou často obdařeny nadprůměrnými mezilidskými dovednostmi, jež u jiných temperamentů se nachází mnohem vzácněji. Přednosti manažerů typu NF souvisejí především s jejich osobním kouzlem a péčí o lidi. Mají schopnost efektivně komunikovat nejen na úrovni věcné a úkolové, ale také i osobní a mezilidské. Vyznačují se nadmírou hovornosti. Typické pro jejich styl řízení je, že neustále vidí v podřízeném vše dobré a snaží se přeměňovat problémy na příležitosti. Naopak mezi slabé stránky patří například skutečnost, že ne vždy příliš dobře zvládají stresové situace a špatně se vyrovnávají s kritikou (Čákr, 2009, s. 70 – 111).

## 1.6 Duševní hygiena

Jan Werich pronesl známá slova: „*Já myslím, že civilizace není dobrá, když je bez kultury. Člověk potřebuje ke štěstí a spokojenosti nejenom pohodlí tělesné, ale i duševní. Kultura a civilizace musí jít ruku v ruce*“ (Citáty.net, 2016). Duševní hygiena se považuje za obor, který se zabývá rozvojem a podporou duševního zdraví. Zahrnuje všechna možná opatření a poznatky o způsobu života a chování, kterými si člověk může udržet psychické a psychosomatické zdraví (Kučerová, 2014).

Řídící činnost manažera je velice náročná a je na ni kladen stále větší důraz. Proto je třeba věnovat určitou pozornost alespoň základním otázkám duševní hygieny manažera:

- jeho životosprávu
- režimu práce a odpočinku



- skladbě jeho pracovních a zájmových aktivit
- partnerským, manželským či rodinným vztahům, ale i vztahům přátelským
- celkové koncepci jeho života a práce.

Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 183) duševní hygiena je obor, v jehož rámci jsou v současné době rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem člověka. Na jedné straně jsou zde v popředí pozornosti otázky prevence, druhá strana poukazuje na snahu o cílevědomou koncepci života a o nalezení zdravého a efektivního životního stylu. Prevence hraje přitom důležitou roli, snižuje totiž riziko vzniku fyzických onemocnění i případných psychických poruch. Co se týče životosprávy, tak bývá u každého vysoce individuální. Za základní lze v této souvislosti považovat rytmus spánku a bdění či rytmus, ve kterém pracuje metabolismus. V dnešní době je považován za nejtypičtější, v případě projevu narušení zdravé životosprávy, **workoholismus**. Jedná se především o manažery, kteří se zaměřují jen na práci a zcela jí propadají a díky tomu se stávají podrážděnějšími a unavenějšími.

Workoholik je posedlý svou prací, je závislý na adrenalinu, chová se energicky. Často se jedná o mladé jedince, kteří jsou ambiciózní, usilují o úspěchy v práci či výrazný kariérní růst. Léčba workoholismu neznamena odvést jedince od práce nebo mu ji znechutit, ale spíše otevřít postiženému oči, aby pochopil, že život není jenom o práci. Postupem času může dojít k **syndromu vyhoření**, také známého pod anglickým názvem „burnout“, což je stav tělesného i psychického vyčerpání. Vzniká na základě neustálých stresových situací, vysoké míry motivovanosti a idealizovaných cílových představ. Burnout se projevuje nezájmem, apatií a vnitřním pocitem beznaděje a vyčerpanosti, mohou se objevit stavy deprese a úzkosti, vnitřní neklid či nervozita. Mezi základní příčiny syndromu vyhoření lze zařadit citové vyčerpání, které se nejvíce podobá stresové reakci a pocit osobního neúspěchu. Důležitou příčinou vyhoření je nedostatek sebedůvěry v otázkách naplnění života, úspěchu v práci apod. Syndrom vyhoření je extrémní formou reakce na workoholismus a také na stres (Mikuláščík, 2015, s. 75 - 77).

## 1.7 Životní styl a wellbeing

Jedno z řešení možných zdrojů a příčin stresu či zvýšené zátěže lze v první řadě považovat za dodržování zdravého životního stylu. Různé nedostatky v oblasti zdravé životosprávy bývají i důsledkem současného uspěchaného životního stylu (Berdnová a kol., 2009, s. 276). Rozlišuje se životní styl jednotlivce a životní styl skupin. Zatímco pod životním stylem jedince je možné rozumět konzistentní životní způsob jedince, kdežto životní skupiny představuje typické společenské rysy životního způsobu, které jsou příznačné pro převážnou většinu členů dané skupiny. Dále je nutné rozeznávat životní styl a životní způsob. Jedná se převážně o synonyma, ovšem životní styl je konkrétnější. Životní způsob se považuje za obecnější pojem (Čeledová, Čevela, 2010, s. 50).

### 1.7.1 Zásady zdravé životosprávy

Nejprve je důležité si stanovit a postupně průběžně doladovat a doplňovat určité zásadní rámcové a dále i konkretizované dílčí životní cíle. Dále je nutné usilovat o dosažení stanovených cílů průběžně a přitom správně odhadovat své individuální možnosti. Proces uskutečňování stanovených cílů vyžaduje:

- dobře nastavené pracovní a životní záměry
- konkrétní program
- průběžně na sobě pracovat
- vhodné zacházení s prioritami.

Další nedílnou součástí je skutečnost, že každou činnost je třeba dělat s plným nasazením. Každou práci je přirozeně třeba kompenzovat vhodným odpočinkem. Nejlepší možností je aktivní odpočinek. Dále by se měl člověk dostatečně věnovat spánku. Spánek by měl být nejméně šestihodinový, pokud možno s pravidelnou dobou usínání. Důležitý je rovněž i vhodný způsob stravování. Další zásadou zdravé životosprávy je pobyt na čerstvém vzduchu, nejlépe kombinovaný s pohybovými aktivitami či různými zájmovými aktivitami. V průběhu každého dne je rovněž třeba si najít čas i na rodinný život a rozhodně i na své přátele. Jedinec by měl vykazovat

pozitivní přístup k životu, zahrnující optimistické vidění světa a lidí, jakož i smysl pro humor (Bedrnová a kol, 2012, s. 273 – 277).

### 1.7.2 Worklife balance a wellbeing

Pro efektivní životní styl je důležitým momentem rozumná vyváženost práce a osobního života – **work-life balance**. Nejčastěji se na tuto problematiku nahlíží jako na konflikt – kvůli času strávenému v práci nezbývá čas na rodinu a naopak. Ženy jsou nejvíce handicapovány tím, že mají ve svém životě dvě základní kariéry – zaměstnání a rodinu. Je však důležité si klást otázku, zda work-life balance a snaha o hledání kompromisu ve vztahu k času je tím nejlepším řešením, zda tento konflikt zajistí vnitřní harmonii. Jde totiž vždy o proces a jeho kvalitu, nejen o kvantitativní hledisko dané jen množstvím stráveného času. Pouhá rovnováha času, který se tráví v práci a s rodinou, nevypovídá zcela o kvalitě života.

**Wellbeing** se objevuje také v definici zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO), které je charakterizováno jako „*stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody, která nesestává jen z absence nemoci nebo vady*“ (Bedrnová a kol, 2012, s. 286 - 288). Termín lze také přeložit jako životní pohodu. Za základní psychologické a sociální dimenze well beingu lze považovat:

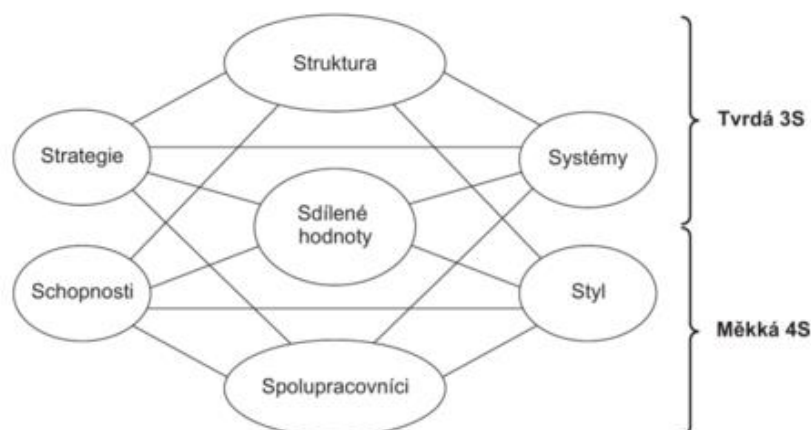
- Psychologické dimenze
  - a. sebezpřijímání, kladný postoj k sobě samým
  - b. osobní růst
  - c. účel života
  - d. začlenění do života
  - e. samostatnost
  - f. vztah k druhým lidem
- Sociální dimenze
  - a. sociální akceptace
  - b. sociální aktualizace

- c. spoluúčast na společenském dění
- d. sociální soudržnost
- e. sociální integrace (Křivohlavý, 1994, s. 127).

Nejdůležitější pro well being je celkový postoj k životu. Jeho pojetí přitom není založeno pouze na pocitech životní pohody, ale i na tom, jakým způsobem je vnímáno fungování sebe sama ale i pocity ve vztahu k sociálnímu prostředí (Bedrnová, 2009, s. 288).

## 1.8 McKinseyho model 7S

Model 7S je schematicky znázorněn na obr. 13 a jmenuje se podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají písmenem S. Metoda je v praxi používána buď jako samostatná analýza interního prostředí společnosti, nebo jako doplněk analýzy firemních faktorů. Je ale třeba brát v úvahu, že 7S analýza nepokryje všechny důležité aspekty interního prostředí. Vedení firmy musí brát také v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, než ohledu na to, jestli je to velká či malá společnost. Základním předpokladem modelu je existence sedmi interních faktorů či aspektů organizace, které je nezbytné mezi sebou sladit tak, aby organizace dosahovala svých cílů efektivně (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 114).



**Obr. 12: McKinseyho model 7S**

Zdroj: Mallia, 2006, s. 73

V principu se dá sedm zmíněných faktorů rozdělit do dvou základních skupin. První skupina představuje tzv. **tvrdé S**, mezi které lze zařadit strategii společnosti, její strukturu a systémy, které společnost využívá. Možné změny v rámci těchto faktorů jsou snáze proveditelné, jelikož informace potřebné pro jejich vyjádření jsou zpravidla snadno dohledatelné v dokumentech společnosti (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 115). Druhou skupinou jsou **měkké S**, mezi které patří styl, společnosti, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Naopak od skupiny tvrdých S, jsou podklady pro sestavení komentářů pro tyto čtyři faktory obtížněji dohledatelné, protože nejsou obsaženy v podnikových dokumentech. U těchto faktorů se například musí klást větší důraz na kulturní rozdíly ve společnosti. Jednotlivé faktory této vnitřní analýzy zohledňují následující skutečnosti (Mallya, 2006, s. 73 – 74):

- **Strategie** – mise společnosti a způsob, jakým podnik udržuje konkurenční výhodu. Vedení organizace hledá odpovědi na otázky, jakým stylem realizovat podnikové strategie, jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů, jak vést konkurenční boj či do jaké míry může ovlivnit zvolená strategie rozhodování zákazníka.
- **Struktura** – jedná se o rozdělení činností podniku a koordinační mechanismy. Rozděluje se na 5 základních forem organizačních struktur:
  - a. Liniová – jeden útvar je nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary.
  - b. Funkcionální – je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími.
  - c. Liniově-štabní – spojuje přednosti obou předchozích struktur
  - d. Divizní – vznikla vytvořením relativně samostatných divizí.
  - e. Maticová – uplatňuje se zejména ve výrobních organizacích (Smejkal, Rais, 2013, s. 43 – 45).
- **Systémy** – formální mechanismy pro měření, odměňování a alokaci zdrojů.

- **Styl** – komunikace a jednání manažerů s podřízenými, zákazníky nebo spolupracovníky. Existují tři typy stylů:
  - a. **Autoritářský** – manažer má absolutní kontrolu
  - b. **Laissez-faire** – manažer ponechává pracovníkům volnost a každý dělá, co umí.
  - c. **Demokratický** – zaměstnanci se mohou vyjadřovat na podnikovém rozhodování (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 108).
- **Spolupracovníci** – odpovídá na otázky ohledně kvalifikace a specializace zaměstnanců, způsobu výběru nových pracovníků, možností osobního rozvoje či motivace pracovníků.
- **Schopnosti** – znalosti, návyky a schopnosti zaměstnanců podniku. Jedná se o nejlepší a nejsilnější vlastnosti podniku, způsoby a cesty jejich potenciálního zlepšení, dostatečnost kvalifikace zaměstnanců a nástroje měření dovedností personálu.
- **Sdílené hodnoty** – odrážení základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími skupinami podílejícími se na fungování společnosti. Základní sdílené hodnoty jsou většinou vyjádřeny v misích organizace. Tvorba těchto hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů (Mallya, 2006, s. 75).

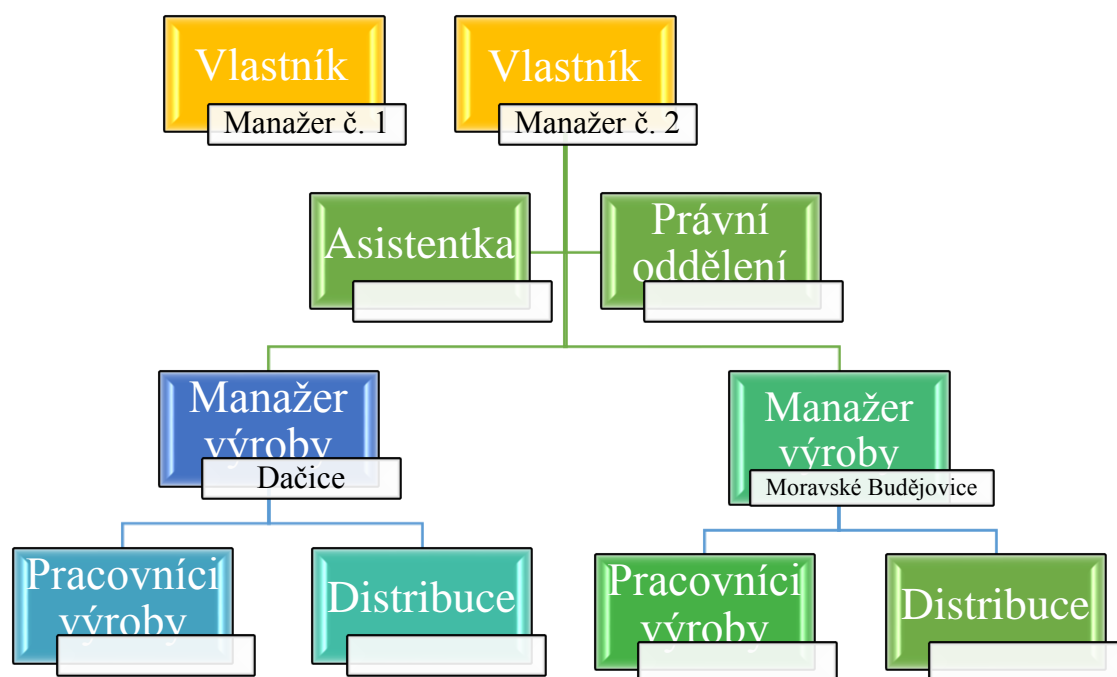
## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V praktické části bude nejdříve charakterizována analyzovaná společnost jak z pohledu současného stavu, tak i stručného historického výhledu. Poté bude diplomová práce směřovat k objasnění vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Dále bude následovat řízený rozhovor přímo s manažerem (vlastníkem) CNC KOVO s.r.o., kde budou uvedeny manažerem zodpovězené odpovědi na mnou položené otázky, a poslední oblastí analýzy současného stavu bude zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	CNC KOVO s.r.o.
Sídlo:	Jaroměřice nad Rokytnou, Žižkova 907, 675 51
Spisová značka:	C 43054 vedená u Krajského soudu v Brně
IČO:	268 84 551
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Kovoobráběčství Obráběčství Výroby, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Datum vzniku:	27. března 2003
Společník č. 1 a č. 2:	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100 000,- Kč Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní (Justice.cz, 2016).

### 2.1.1 Organizační struktura



Obr. 13: Organizační struktura CNC KOVO s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů společnosti

### 2.1.2 Historie společnosti

CNC KOVO s.r.o. se zabývá třískovým obráběním na CNC strojích s víceosým řízením. Společnost je významným subdodavatelem v automobilovém průmyslu a ve zdravotnické technice a je držitelem certifikace ISO 9001. Společnost usiluje o to, aby jejich zákazníci byli spokojeni s dodanými produkty, dále aby trvale rostla produktivita práce a rozvíjela se jakostní výroba a v neposlední řadě i aby byla upevňována existující strategická partnerství. Společnost CNC KOVO s.r.o., se sídlem v Jaroměřicích nad Rokytnou, byla založena na počátku roku 2003. Již od roku 2000 předcházela vzniku firmy činnost jednatelů společnosti na živnostenské oprávnění v oboru kovoobrábění. V září 2004 se výrobní část firmy přestěhovala do pronajatých prostor v Dačicích. K významnému vývoji společnosti došlo v roce 2006, kdy firma zakoupila zmíněný výrobní areál, který poskytuje dostatečný prostor pro dynamický rozvoj firmy dodnes. V průběhu roku 2014 společnost dále zakoupila bývalý areál zpracovatelského průmyslu v Moravských Budějovicích, kde zřídila pobočku. V současné době firma vlastní více jak 24 CNC strojů a zaměstnává 4 desítky pracovníků (Cnckovo.cz, 2016).



## 2.2 Metody sběru a zpracování dat

Pro účely diplomové práce byly vybrány a následně zpracovány následující formy metod sběru dat:

- dotazování
- pozorování.

Podstatou dotazování je kladení otázek, ať ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník). Metoda dotazování může být přímá či nepřímá. Přímá metoda používá přímé otázky o konkrétním chování nebo názorech. Naproti tomu nepřímá metoda používá odlišný způsob kladení otázek. Metoda dotazování je nejrozšířenější metodou používanou zejména pro získávání primárních údajů (Kotler, 2007, s. 411).

Podle Kozla (2005, s. 141) je smyslem dotazování zadávání otázek respondentům. Výběr vhodného typu závisí na různých faktorech, především však na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. Pozorování naopak zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného. Při pozorování se tedy nekladou otázky, ale pouze se sleduje chování respondentů, jaké mají pocity apod.

Data byla získána na základě dotazníkového šetření, který byl zpracován v programu Excel a na portále [survio.com](https://www.surveymonkey.com)<sup>1</sup>. Prostřednictvím emailu byly rozeslány přímé odkazy na dotazník manažerům společnosti i pracovníkům výroby. V dotazníku určeného pro manažery i pro pracovníky výroby jsou zvolené otázky polovázané i vázané. Respondenti jsou rozděleni do dvou skupin, kde první z nich jsou manažeři a druhá jsou dělníci. Manažerů společnosti je 5, z toho 2 jsou zároveň i vlastníky, 2 jsou mistři a třetí manažer má na starosti pobočku v Moravských Budějovicích (viz. 2.1.1 Organizační struktura). Počet pracovníků výroby je celkově 42, z toho 32 pracuje v hlavní výrobě v Dačicích a zbytek, čili 9, je zaměstnáno na pobočce v Moravských Budějovicích. Dotazníkové šetření bylo z důvodu větší otevřenosti a upřímnosti zcela anonymní. Dotazníky zpracované v Microsoft Excelu jsou vloženy jako příloha diplomové práce. Dále byl proveden řízený rozhovor s jedním z manažerů (vlastníků) společnosti, panem Zdeňkem Škodou. Otázky byly předem definovány, poté předloženy

---

<sup>1</sup> Survio.com je internetový portál sloužící k vytváření online dotazníků, který je uživatelům poskytován zdarma.

a zodpovězeny. Samozřejmě proběhlo i pozorování manažerů i pracovníků výroby. Pozorování bylo uskutečněno jak formou skrytého, tak i formou přímého či zúčastněného pozorování. Výsledky výzkumu jsou demonstrovány v následujících podkapitolách.

## **2.3 Model McKinseyho 7S**

### **Strategie**

Základní strategií firmy je spokojenost zákazníků s dodanými produkty, dále trvalý růst produktivity práce a rozvíjení jakostní výroby a upevňování existujícího strategického partnerství a vytváření solidních obchodních vztahů. Společnost považuje za důležité odlišení se od konkurence pomocí kvality a snižování nákladů výroby, protože konkurenční prostředí je v této oblasti podnikání velice silné. Společnost intenzivně pracuje na technologii výroby. Budoucí strategie avizované společností je upevnění pozice na trhu a hledání příležitostí pro další rozvoj jak sebe samu tak i progresivní rozvoj technologie.

### **Struktura**

Formální organizační strukturou společnosti je liniově štábní organizační struktura, asistentka a právní útvar jsou odděleny. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o strukturu, která se využívá zejména u malých společností, zhruba do padesáti zaměstnanců, či živnostníků. Veškeré rozhodování přísluší oběma manažerům (vlastníkům) s tím, že každý z nich má na starost odlišné oblasti. Manažer č. 1 se zabývá zejména obchodní oblastí, stykem s dodavateli a odběrateli. Manažer č. 2 se zabývá zejména vývojem, výrobou a kontrolou výroby. Podnik dále zaměstnává tři manažery výroby tzv. mistry. Fakturaci provádí asistentka, která také dbá o běžný chod společnosti např. zpracování pošty, zpracování mezd, komunikaci s dodavateli a odběrateli či sjednávání schůzek.

### **Systémy**

Výrobní systém společnosti je dvousměnný, kdy se jedná o ranní směnu a odpolední směnu. Pobočka v Moravských Budějovicích má pouze jednosměnný provoz (ranní směna), a to z toho důvodu, že se jedná o právě vzniklou pobočku. Zavedení třísměnného systému zde nemělo příliš dobré výsledky. Jak již bylo zmíněno výše, je

společnost držitelem certifikace ISO normy 9001. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, tak co se týče logistiky, firma využívá především dopravy svých odběratelů a dodavatelů, samozřejmě cena dopravy je poté zohledněna i v rámci fakturace. V případě urgentních dodávek zboží je společnost schopna využít svých souborů vozidel. Pro fakturaci firma nevyužívá žádného systému, pouze v programu Microsoft Excel využívá formu maker. Pro zpracování mezd a účetnictví firma využívá externí účetní firmu se sídlem v Jaroměřích nad Rokytnou.

## **Styl**

CNC KOVO s.r.o. využívá spíše autoritářský styl řízení, demokratický styl řízení zde příliš nevyužívají. Manažeři jsou ve vrcholném postavení, kdy spíše dbají svých vlastních názorů a nedbají názorů druhých. Manažeři jsou spíše nedůvěřiví, zahledění do sebe. Veškeré rozhodování přísluší pouze Manažerovi č. 1 a Manažerovi č. 2. Nicméně vztahy mezi manažery a jejich podřízenými jsou převážně přátelské a dobrosrdečné. Zaměstnanci jsou samozřejmě vedeni k odpovědnosti.

## **Sdílené hodnoty**

Ian McDermott pronesl známá slova: *„Vize spojuje lidi v rámci organizace. Propojuje to, co lidé dělají a co je pro ně důležité, s tím, čeho chce dosáhnout organizace. Každý ve firmě musí vizi znát a musí také cítit, že je její součástí, má-li dojít naplnění“* (Citáty.net, 2016). Poslání společnosti CNC KOVO s.r.o. je udržet své postavení na trhu, uspokojovat potřeby svých odběratelů a efektivnost výroby. Hodnoty, které firma považuje za důležité, jsou pracovitost, loajalita, flexibilita a vzájemná důvěra. Společnost nemá zavedený žádný etický kodex. Firemní kultura ve společnosti převažuje spíše pozitivní. Prostředí na pracovišti je přátelské, lidé k sobě jsou loajální, i když zde občas panuje, vlivem nepříliš dobře naplánované výroby, napjatější atmosféra.

## **Spolupracovníci**

Pro CNC KOVO s.r.o. jsou zaměstnanci velice důležití. Nicméně z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost svůj personál dostatečně nemotivuje. Zaměstnanci jsou obeznámeni s vizí a misí společnosti a ve většině případů se s ní ztotožňují. Mají mezi sebou dobré pracovní i soukromé vztahy. Vzhledem k tomu, že si je společnost vědoma určitých mezer v kvalitaci svého personálu, měla by se zaměřit na budoucí vývoj a vzdělání svých zaměstnanců.

## **Schopnosti a dovednosti**

Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně malou společnost, tak například průběh vyřizování objednávek je kratšího rázu, než u velkých společností s rozsáhlou administrativní zátěží. Další konkurenční výhodou je flexibilita přizpůsobování se změněným podmínkám a jedinečnost výrobků. Firma působí více než 10 let na trhu, tzn., že manažeři (vlastníci) disponují velkými zkušenostmi nabytými převážně dlouholetou praxí, dle mého názoru však chybí teoretické základy. Další výhodou je, že dílce se obrábí s vysokou kvalitou, přesností a technologickou náročností.

## **2.4 Řízený rozhovor s manažerem společnosti**

Pro upřesnění některých otázek pro zpracování dotazníku byl proveden řízený rozhovor s Manažerem č. 1, panem Zdeňkem Škodou, který je zároveň i spoluzakladatelem analyzované společnosti. Otázky, jak již bylo zmíněno výše, jsou osobně diskutovány, rozváděny a doplněny.

Co považujete za vize a mise společnosti?

*„Tak mise je zkrátka taková, že vyrábíme dílce pro automobilový průmysl. Snažíme se vyrábět velkoobjemové produkce při co nejmenší zmetkovitosti a zajišťovat maximální možnou výstupní prohlídku. Další misí je to, že chceme, aby jeden dělník pracoval na co možná největším počtu CNC strojů. Vzhledem k tomu, že naše dílce jsou dále zpracovány v pásové výrobě velkými automobilkami a v případě, že dodáme kazový dílec, celá pásová výroba v automobilce se zastaví, je nutno zpřísnit naši výstupní kontrolu a například ji udělat víceúrovňovou a přidat k ní i kamerový systém. Další vizí je výstavba nové výrobní haly a administrativní budovy v horizontu dvou let. Další vizí je dosažení a stabilizování počtu výrobních stanic na 60 kusů a počet zaměstnanců na 50 zaměstnanců, a to z toho důvodu, že to považuji za optimální velikost kvůli administrativní a výrobní složitosti.“*

Co považujete za strategii společnosti?

*„Viz předchozí otázka.“*

Má společnost zpracovaný etický kodex?

*„Ne naše firma nemá zpracovaný etický kodex. Při naší velikost to není potřeba.“*

**Jakým způsobem hodnotíte a odměňujete své zaměstnance?**

*„Zaměstnance hodnotíme na základě odpracovaných hodin. Když pracovník není nemocný, dostává určité bonusy. Dále hodnotíme pracovní výkon, zda dělá vadné kusy či nikoliv. Samozřejmě hodnotíme i odměňujeme i počet vyrobených kusů.“*

**Probíhají ve Vaší společnosti nějaké vzdělávací kurzy či školení?**

*„Kurzy obsluhy nových strojů a programování CNC strojů.“*

**Jaký je dle Vašeho názoru styl řízení ve Vaší společnosti?**

*„Na vedení společnosti se podílím pouze já a můj bratr, žádné další osoby nebereme při rozhodování v potaz.“*

**Máte nastavené nějaké motivační programy pro zaměstnance?**

*„Jak jsem již zmínil, tak pokud nejsou v měsíci nemocni a neberou si zbytečně neschopenky, dostanou bonusy. Nebo také pořádáme každoroční vánoční večírky a pracovníci dostávají příspěvky na dovolenou a na Vánoce.“*

**Co považujete za hlavní stresory pro pracovníky výroby a pro manažery jako takové?**

*„V letních měsících je na pracovišti extrémní teplota, je zde i velká prašnost a hluk.“*

**Organizuje společnost pro své zaměstnance nějaké formy teambuildingu?**

*„Jak jsem již zmiňoval, tak pořádáme pouze Vánoční večírek s možností bowlingu.“*

**Jaké požadavky jsou kladeny na pracovníky výroby, popřípadě i na manažery takové?**

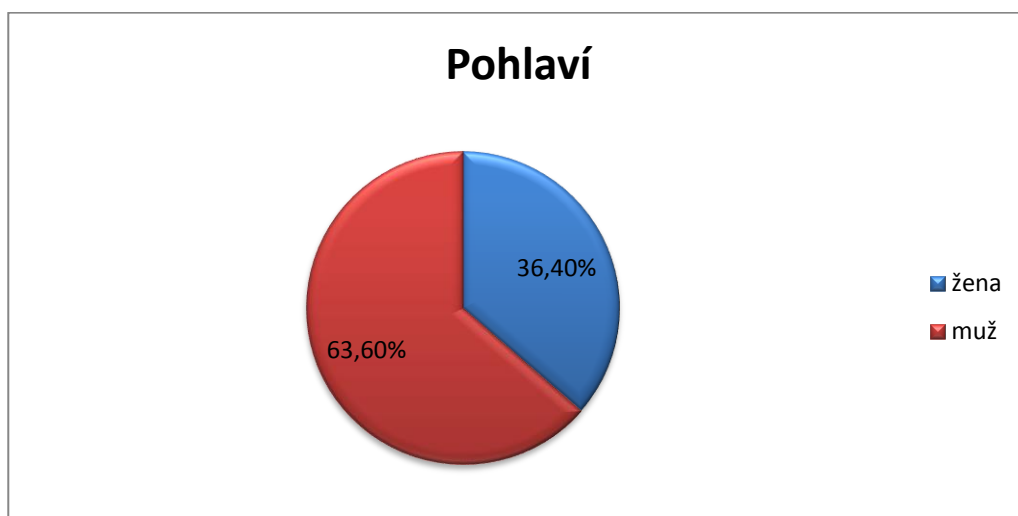
*„Rozhodně pracovitost a pečlivost, jinak i flexibilita a schopnost odolávat stresu. Nebo schopnost plánování apod.“*

**Máte stanovené nějaké konkrétní cíle v oblasti managementu osobního rozvoje?**

*„Absolutně ne“(Škoda, 2016).“*

## 2.5 Výstupy výzkumu

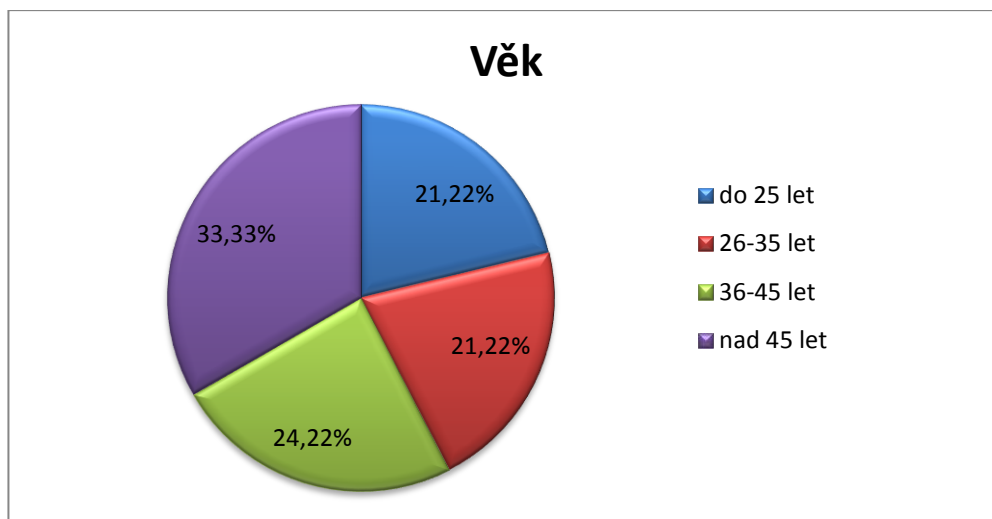
Jak již bylo zmíněno výše, firma zaměstnává 42 pracovníků výroby, kterým bylo také předloženo dotazníkové šetření. Z avizovaných 42 pracovníků vyplnilo dotazník celkem 31 pracujících. Manažerů pracuje ve společnosti 5. Dotazník zodpověděli všichni manažeři. Z výzkumu lze demonstrovat následující fakta. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 36 respondentů, z toho 12 žen a 24 mužů, zbylých 11 pracovníků odmítlo vyplnit dotazník. Manažeři společnosti jsou pouze v mužském zastoupení. V následujícím koláčovém grafu jsou uvedeny procenta mužského a ženského zastoupení ve společnosti CNC KOVO s.r.o.



**Graf 1: Počet žen a mužů v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

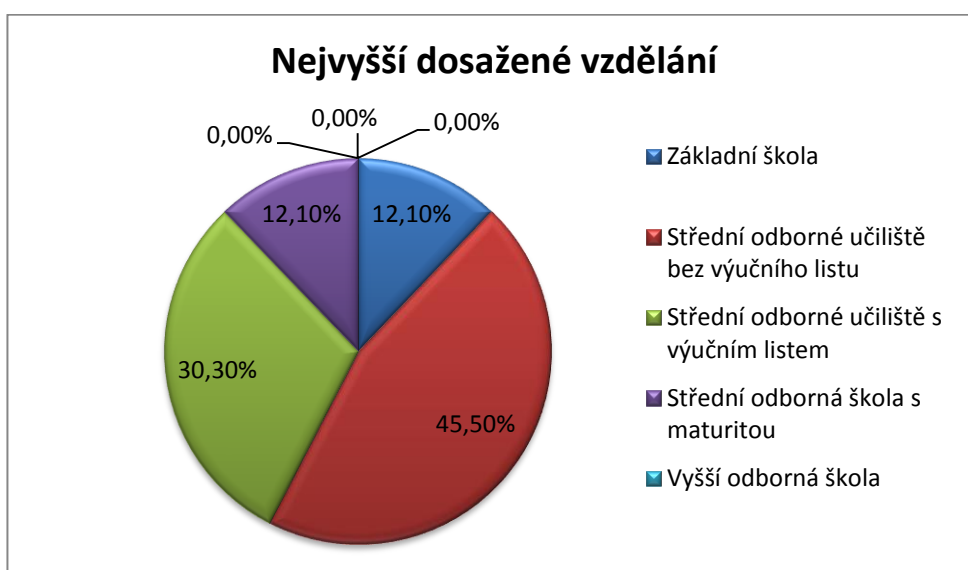
Z průzkumu dále vyplynulo, že ve společnosti převažují pracovníci zejména ve středních letech. Společnost také zastává politiku zaměstnávání spíše starších a zkušenějších pracovníků. V následujícím koláčovém grafu je zobrazen procentuální poměr věkového zastoupení v analyzované společnosti.



**Graf 2: Věkové zastoupení personálu v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Dále z průzkumu vyplynulo, že společnost nezaměstnává žádného zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, ani s dosaženým titulem Dis. Od dělníků se požaduje spíše kvalifikace a praxe v oboru nežli dosažené vzdělání. Vskutku lze tedy říct, že praxe a zkušenosti jsou pro analyzovanou společnost důležitější než dosažené vzdělání.



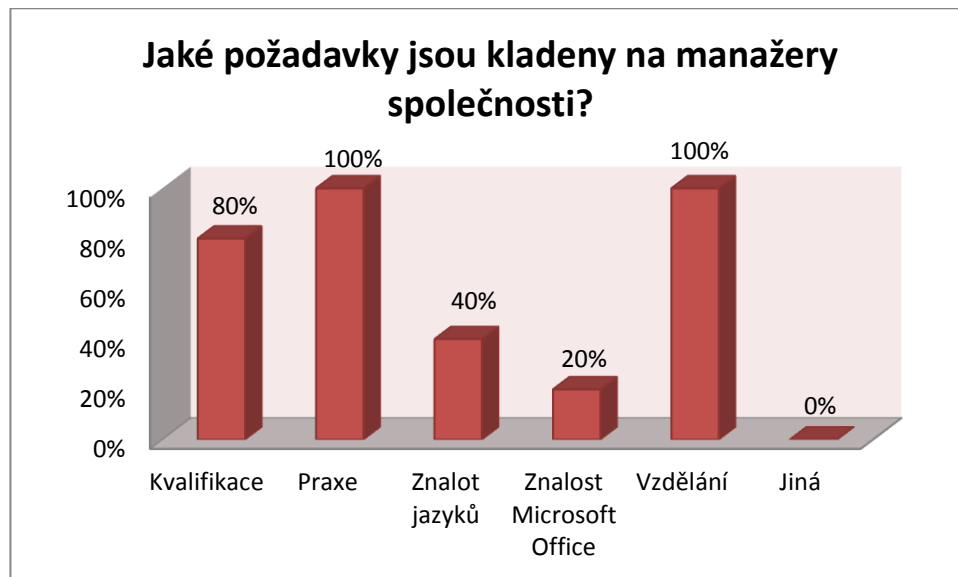
**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

## 2.5.1 Zhodnocení společnosti

### 2.5.1.1 Manažeři

Z výstupu dotazníku je patrné, že výstavba nové haly a snížení zmetkovitosti je nejdůležitější misí a vizí společnosti, tak odpověděli všichni respondenti. Čtyři z pěti manažerů se domnívá, že spokojenost zákazníků je také misí a vizí společnosti. Pouze dva manažeři se shodli na kvalitě výrobků. Za strategii CNC KOVO s.r.o. respondenti považují kombinaci nízkých nákladů výroby, kvality výrobků a upevnění postavení firmy na trhu. V případě postrádání etického kodexu ve společnosti, tak 3 manažeři si nejsou jisti odpovědí a 2 z nich se domnívají, že ve společnosti postrádají etický kodex. Šedesát procent respondentů tvrdí, že mají absolutní kontrolu na vedení a řízení společnosti. Což vyplynulo i z řízeného rozhovoru s Manažerem č. 1, zbytek tvrdí, že se mohou pracovníci podílet na podnikovém rozhodování. V následujícím grafu jsou demonstrovány výsledky výzkumu této oblasti. Praxe a vzdělání jsou považovány za nejdůležitější požadavky na manažery. Kvalifikace či znalost jazyků jsou také důležitými požadavky, tak hovoří až 80% v případě kvalifikace a 40% v případě znalosti jazyků.



Graf 4: Požadavky na manažery společnosti v % - manažeři

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Požadavky na pracovníky výroby dle manažerů jsou zejména klasifikace a praxe. Dalším požadavkem je flexibilita. Oblast, kterou 4 manažeři ve společnosti postrádají,



jsou zejména týmová práce a teambuildingy. Dalšími oblastmi jsou například dostatečná motivace či školení a vzdělávací systémy. Přesně pět manažerů se domnívá, že nejdůležitější schopností manažera je schopnost plánovat a rozhodovat, dále schopnost řešit problémy a naslouchat druhým.

#### **2.5.1.2 Pracovníci výroby**

Převážná většina pracovníků má představu o tom, jaké je poslání společnosti. Pouze 6 respondentů si nejsou zcela jisti vizí a misí. Nejvíce dotazovaných považuje za misi a vizi společnosti snížení zmetkovitosti, a to až 71% respondentů, o stupínek níže se umístila kvalita výrobků. Další misí a vizí společnosti je spokojenost zákazníků, tuto možnost zvolilo 10 pracovníků. Za strategii společnosti respondenti pokládají kombinaci nízkých nákladů výroby, kvality výrobků a upevnění svého postavení na trhu, což odpovědělo přibližně 40% pracovníků. Dva dotazovaní si nebyli jisti strategií společnosti. Etický kodex postrádá 20 pracovníků a 11 si není jisto, zda postrádají etický kodex ve společnosti. Ve společnosti převládá spíše autoritářský styl řízení, jak vyplývá z dotazníků, tak i z rozhovoru s Manažerem č. 1. Manažeři si nenechávají mluvit do své práce. Pouze sedm pracovníků se domnívá, že se zaměstnanci mohou vyjadřovat na podnikovém rozhodování.

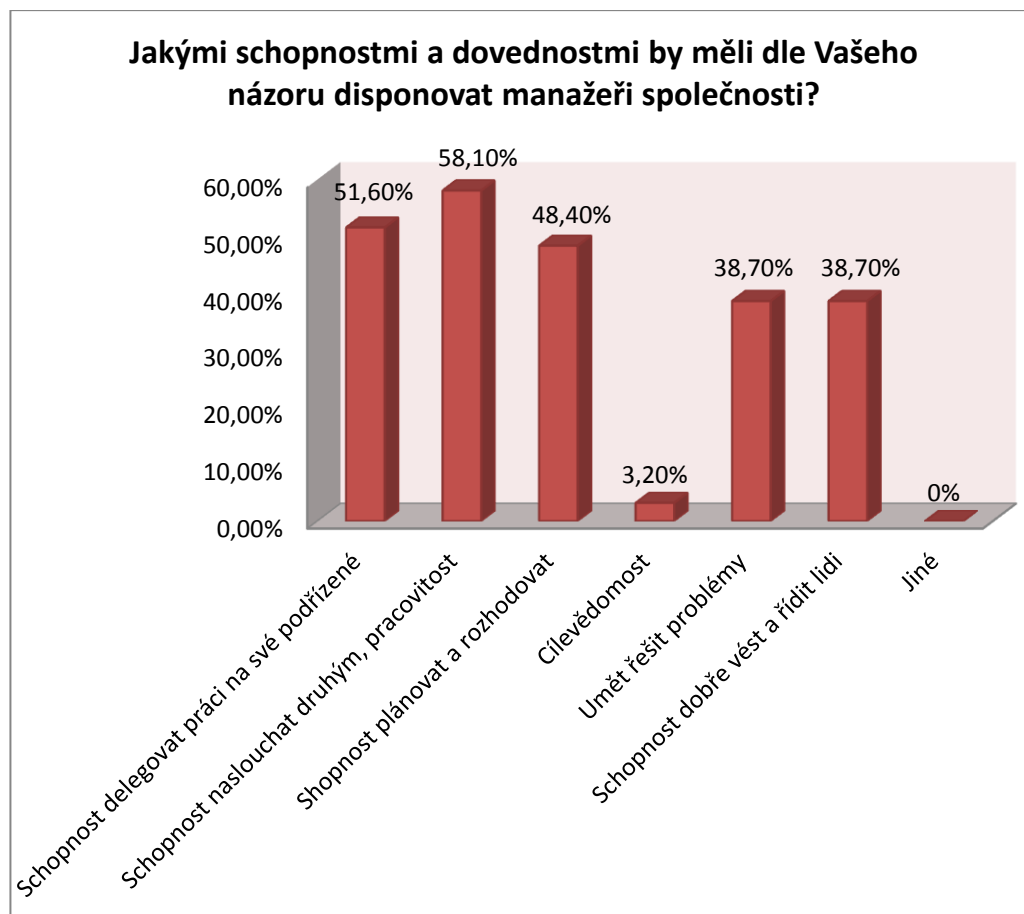
Jak vyplývá z dotazníkového šetření, tak respondenti považují za základní požadavky na manažery kvalifikaci a praxi, právě tyto možnosti zvolili všichni pracovníci výroby. Dalším důležitým požadavkem je vzdělání, tvrdí to až 28 dotazovaných. 71% čili 22 pracovníků se domnívá, že dalším požadavkem je znalost Microsoft Office. Znalost jazyků pokládá za důležité pouze 7 respondentů.



**Graf 5: Požadavky na manažery v % - pracovníci výroby**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Naopak na pracovníky výroby jsou kladeny následující požadavky: kvalifikace, což odpovídělo 100% dotazovaných, dále praxe, odpovídělo tak více jak 90% pracovníků a 8 pracovníků považuje za požadavek na pracovníka flexibilitu. Za oblast, kterou respondenti nejvíce postrádají, je oblast motivace. Pracovníci se necítí na pracovišti příliš dobře. Z pozorování vyplynulo, že zde nepanují velmi dobré vztahy, panuje zde napětí a často dochází ke konfliktům. Dále pracovníkům chybí školení a různé formy vzdělávání, konkrétně dvaceti pěti respondentům. Sedmnáct pracovníků postrádá systém odměňování a hodnocení a teambuilding. Již v teoretické části diplomové práce bylo zmíněno, že je důležité stmelovat a upevňovat vztahy na pracovišti, aby nedocházelo k případným konfliktům a panovala zde neustále dobrá nálada. Týmová práce chybí 12 pracovníkům a šesti dotazovým scházejí pracovní porady. V následujícím sloupcovém grafu jsou demonstrovány výsledky otázky č. 8 z této oblasti průzkumu, ve které respondenti hodnotili schopnosti a dovednosti manažerů společnosti.



**Graf 6: Schopnosti a dovednosti manažerů v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

## **2.5.2 Time management**

### **2.5.2.1 Manažeři**

Pojem time management znali všichni respondenti, pouze jeden z manažerů nevěděl, co přesně tento výraz znamená. Převážná většina, přesněji 3 dotazovaní, si svůj pracovní den plánují. Dva z manažerů si plánují svůj pracovní čas pouze občas. Naopak svůj volný čas si občas plánují 4 respondenti a pouze jeden si své volné dny plánuje vždy. Papírový kalendář či elektronické formy plánování jsou běžně využívané v případě manažerů. Tři respondenti používají i seznam úkolů či plánovací diář. Plánování je opravdu důležité, proto je potřeba tomuto věnovat dostatek času. Vzhledem k tomu, že manažeři tráví v práci mnoho času, nemají tak čas na své blízké. Tuto možnost zvolili 4 dotazovaní. Dva z pěti jsou v práci přesčas neustále, další dva manažeři jsou v práci přesčas převážně a jeden pracovník je nad rámec pracovní doby

v práci občas. Převážně většina respondentů se drží striktně svého plánu a také má neustále pocit, že nic nestíhá. Z průzkumu dále vyplynulo, že se manažerům občas stane, že odkládají některé ze svých úkolů. Všichni dotazovaní mají jasně vytyčený životní cíl, a co se týče naplnění tohoto cíle, manažeři jsou teprve na začátku cesty, tudíž spíše se tomuto cíli ještě neblíží.

### 2.5.2.2 Pracovníci výroby

Z dotazníku vyplývá, že pojem management času zná převážná většina respondentů, ovšem pouze 35,50% ví přibližně, co tento pojem znamená. Z grafu níže lze konstatovat, že zaměstnanci svůj pracovní den plánují pouze občas, jedná se o 48,40%. Je vskutku zajímavé, že 5 pracovníků odpovědělo, že si svůj pracovní den nikdy neplánovali. Což není zrovna příhodné, když se vezme v úvahu, že při programování na CNC strojích je nutnost si vše naplánovat.



**Graf 7: Naplánovaný pracovní čas v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Naopak plánováním svého volného času se zabývá převážná většina, 67,7% což je 21 respondentů. Mezi základní pomůcky při plánování dělníci využívají spíše papírový kalendář společně s elektronickou formou diáře a kalendáře a seznamu úkolů. Pouze jeden dotazovaný využívá profesionální plánovací systémy. Za velice důležitý výsledek považují procento odpovědí, které byly dosažené z otázky č. 5, kde jsou respondenti dotazováni, zda tráví dostatek času se svými přáteli či rodinou. Více jak 50%

pracovníků odpovědělo, že by rádi trávili více času se svými blízkými. 7 respondentů zodpovědělo, že tráví v práci mnoho času, tudíž na rodinu a přátele nemají čas. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že 41,90% občas zůstávají v práci přesčas, což je přibližně 13 dotazovaných. Drtivá většina respondentů, přesněji 74,20%, mívá neustále pocit, že nic nestíhá, což může být v důsledku neplánování a neuspořádávání si věcí podle důležitosti. Prokrastinace převažuje u 77,40%, což je 24 dotazovaných. Třicet pracovníků odpovědělo, že mají jasně vytyčený životní cíl a 20 z nich se domnívají, že se blíží se svému stanovenému cíli.

### 2.5.3 Stress management

#### 2.5.3.1 Manažeři

V rámci dotazníkového šetření odpověděli 3 manažeři, že jsou ve stresu každý den. Zbytek respondentů zvolilo možnost občasného shledávání se se stresem. Všeobecně se respondenti, konkrétně tři z pěti, setkávají se stresem každý den. Dva manažeři se setkávají se stresem párkrát do týdne.



Graf 8: Stresující situace v pracovním prostředí v % - manažeři

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Všichni dotazovaní se shodli, že největším stresorem v pracovním prostředí je vysoká pracovní zátěž. Další faktor, který negativně ovlivňuje pracovní nasazení, je tlak nadřízeného. Tuto odpověď zvolili pouze 3 z 5, protože Manažer č. 1 a Manažer č. 2 nemají žádné nadřízené. Dalším negativním faktorem jsou spolupracovníci a nízký plat.

Se stresem manažeři bojují zejména v blízkosti své rodiny a přátel, dále také pomocí hudby či jídla. Medituje pouze jeden z dotazovaných. Ale co je zajímavé, tak i k cigaretám a alkoholu se respondenti přiklání. Stres vnímají respondenti, konkrétně 2, spíše negativně, dva další manažeři stres vnímají negativně a poslední manažer spíše pozitivně. Pocení je nejběžnějším způsobem reakce na stres, tak odpověděli 4 respondenti, stejně jako v případě špatné nálady. Dalším způsobem reakce je bolest hlavy a žaludeční potíže společně s únavou a nespavostí, které zodpověděli vždy tři z manažerů.

### 2.5.3.2 Pracovníci výroby

Z výzkumu je patrné, že většina respondentů, přesněji 22, se v práci občas setkává se stresujícími událostmi, pouze 3 dotazovaní zodpověděli na tuto otázku ne.



**Graf 9: Stresující situace v pracovním prostředí v % - pracovníci výroby**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Z všeobecného hlediska se pracovníci setkávají se stresovými a zátěžovými situacemi spíše několikrát do měsíce, konkrétně 14 pracovníků, dále je zajímavé, že 5 respondentů poukázalo na skutečnost, že jsou neustále ve stresu. Za největší stresový faktor pracovníci považují tlak nadřízeného, což v tomto případě znamená vliv Manažera č. 1 a Manažera č. 2. Tlak nadřízeného je ovšem v některých případech oprávněný a to z důvodů dodržení termínů zakázky apod. Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovníky, je vysoká pracovní zátěž a nízký tlak, toto tvrdí v průměru jedna

polovina pracovníků. Přibližně 10% respondentů pokládá za stresový faktor pracovní prostředí, což dle provedeného pozorování je správná úvaha. Pracovní prostředí považují za nepříliš oku lahodící. Analyzovaný podnik na vzhledu příliš nebazíruje, zastává názor, že funkčnost pracoviště je přednější.

Nejběžnějším způsobem zvládání stresu jsou rodina a přátelé, což není výjimkou ani v případě pracovníků CNC KOVO s.r.o. a to přibližně u 60% dotazovaných. Dalšími antistresovými aktivitami jsou například jídlo, hudba či sport. K alkoholu a cigaretám se přiklání více jak 35% respondentů. Stres nejčastěji vnímají spíše negativně, tak odpovědělo 18 pracovníků. Sedm jich odpovědělo, že jej vnímají striktně negativně a spíše pozitivně pouze 6 pracovníků. Žádný z pracovníků nevnímá stres jako pozitivní. Dle respondentů se stres projevuje zejména žaludečními potížemi, tak odpovědělo až 74,20% dotazovaných. Dalším významným způsobem projevu stresu je pocení, přesněji tak zodpovědělo tuto otázku 21 pracovníků. Dále se stres projevuje špatnou náladou, bolestí hlavy, únavou či nespavostí, konkrétně odpovědělo v případě špatné nálady 17 pracovníků, co se týče bolesti hlavy 13 a nespavosti 8 respondentů.

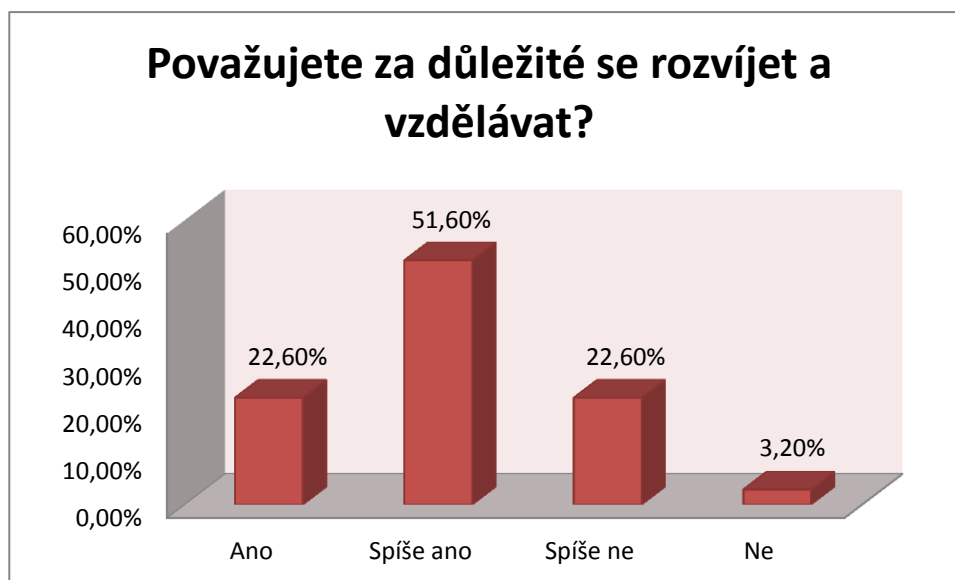
#### **2.5.4 Osobní rozvoj a vzdělání**

##### **2.5.4.1 Manažeři**

Všichni respondenti se dále shodli, že ve společnosti probíhá jakási forma kurzů či vzdělávání, a to obsluha nových strojů a programování CNC strojů. Právě v těchto otázkách se jak manažeři, tak i pracovníci výroby naprosto shodli. Dále je z výzkumu patrné, že se všichni respondenti dále rozvíjejí mimo pracoviště. Všichni manažeři pro své vzdělání nejvíce využívají internet. Dále navštěvují vzdělávací semináře a přednášky, dva manažeři čtou odborné knihy. Pro tři z respondentů je vzdělávání a rozvíjení velice důležité. Naposledy se manažeři zúčastnili kurzu přibližně před půl rokem, tuto odpověď zvolili 3 respondenti, jeden z manažerů absolvoval kurz před týdnem a druhý před měsícem. Kurz, kterého se dotazovaní naposledy zúčastnili, byl technického směru, jeden manažer absolvoval školení v oblasti ekonomického směru. Jednalo se o kurz podvojného účetnictví.

### 2.5.4.2 Pracovníci výroby

Výzkum dále potvrdil, že ve společnosti probíhají, jak zmínil i Manažer č. 1 v řízeném rozhovoru, vzdělávací kurzy. Odpověděl tak plný počet dotazovaných. Školení a kurzy, které probíhají v CNC KOVO s.r.o. jsou obsluha nových strojů a programování CNC strojů. Téměř až 90% respondentů se dále rozvíjí a vzdělávají mimo pracoviště. Vzdělávají se zejména za pomoci knih, internetových průzkumů či vzdělávacích seminářů a přednášek. Pouze 4 pracovníci nevyužívají žádnou formu dalšího vzdělávání a 4 pracovníci využívají jinou formu vzdělávání, především odborné časopisy a noviny. Přibližně jedna polovina respondentů považuje za spíše důležité se rozvíjet a vzdělávat. Sedm pracovníků se domnívá, že je to důležité a 7 pracovníků si nemyslí, že vzdělávání je nutné. Ve sloupcovém grafu, který následuje je zobrazen procentuální přehled důležitosti dalšího rozvíjení a vzdělávání.



**Graf 10: Důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Deset respondentů, tedy nejvíce, odpovědělo, že už si ani nevzpomínají, kdy naposledy absolvovali nějakou formu kurzu či školení. Osm pracovníků se zúčastnilo kurzu zhruba před měsícem až půl rokem. Kurzy technického směru byly nejvíce navštěvované, konkrétně 14 pracovníků absolvovalo tento kurz. Dále respondenti naposledy navštívili kurzy hobby či ekonomického směru. Pouze 1 pracovník nenavštívil žádný z kurzů či školení. Mimo jiné někteří pracovníci absolvovali kurzy



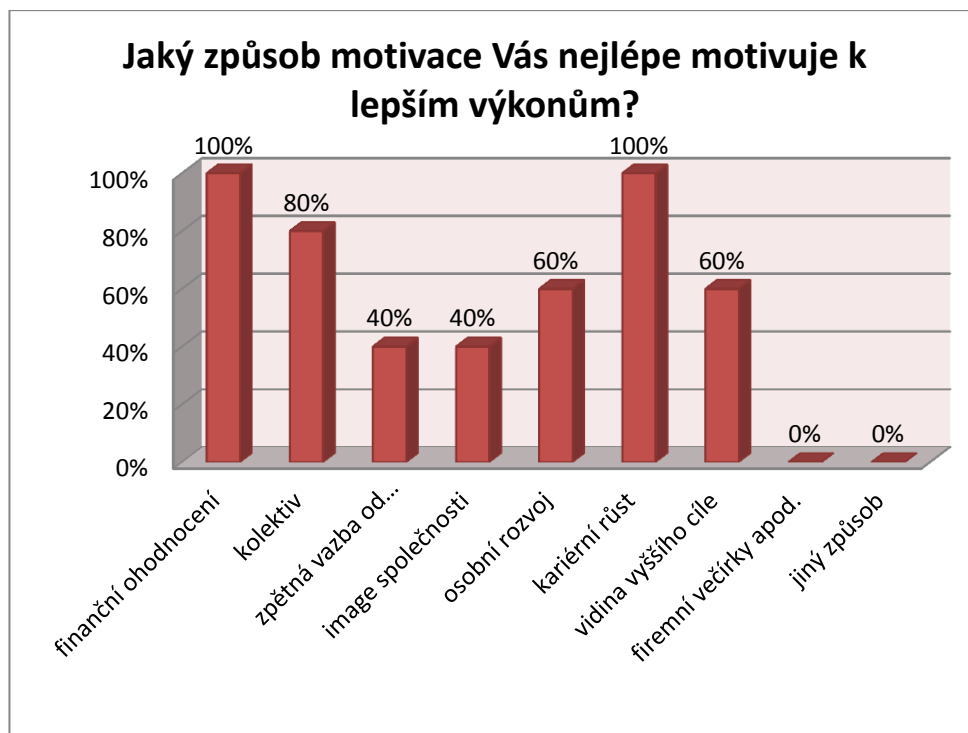
obsluhy vysokozdvížného vozíku, svářečský kurz či různé zaškolovací kurzy při nástupu do práce.

### **2.5.5 Motivace, hodnocení a odměňování**

Na základě výstupů z výzkumu a rozhovoru s Manažerem č. 1 společnost využívá nepříliš složitý systém hodnocení ani odměňování. Žádné hodnotící rozhovory na konci každého roku neprobíhají, ani dotazníkové šetření, které by měly odrazit spokojenost pracovníků s průběhem roku. Mzdy zpracovává asistentka, která na základě odpracovaných hodin a počtu dní nemoci, vypočítá mzdové ohodnocení. Zaměstnanci se hodnotí na základě odpracovaných hodin, v případě, že pracovník není nemocen, dostává určité bonusy. Na základě pozorování lze jednoznačně tvrdit, že pracovníci si berou často neschopenky a navštěvují lékaře, i když nevykazují žádné známky nemoci. Pracovní morálka je na špatné vlně. Dále se hodnotí i pracovní výkon, zda pracovník výroby tvoří zmetkové kusy či nikoliv a zda dodržuje svůj pracovní úkol. V případě nadměrného pracovního výkonu si společnost cení této aktivity a snaží se tvořit dodatečné osobní ohodnocení.

#### **2.5.5.1 Manažeři**

Průzkum prokázal, že ve společnosti probíhá systém hodnocení, odpověděli tak všichni respondenti. Tři manažeři jsou s dosavadním hodnotícím systémem spíše spokojeni a dva manažeři jsou spokojeni zcela. Dle všech dotazovaných také ve společnosti existuje i systém odměňování. S tímto systémem jsou tři manažeři spíše spokojeni a dva jsou s odměňovacím systémem naprosto spokojeni. Manažer č. 1 a Manažer č. 2 tvrdí, že ve společnosti je zaveden motivační systém. Jak i z řízeného rozhovoru je patrné, tak systém motivace spočívá zejména v bonusech za docházku a osobní hodnocení v případě nadměrného pracovního výkonu. Ovšem dva z dotazovaných si nejsou jisti odpovědí. Pouze jeden respondent se domnívá, že společnost motivační systém nevyužívá. S motivačním systémem je spíše spokojeno více jak 60% respondentů, konkrétně 3 manažeři. Dva respondenti spíše nejsou spokojeni s dosavadním motivačním programem. V následujícím sloupcovém grafu jsou znázorněny faktory, které motivují manažery k lepším výkonům.



**Graf 11: Způsoby motivace k lepším výkonům v % - manažeři**

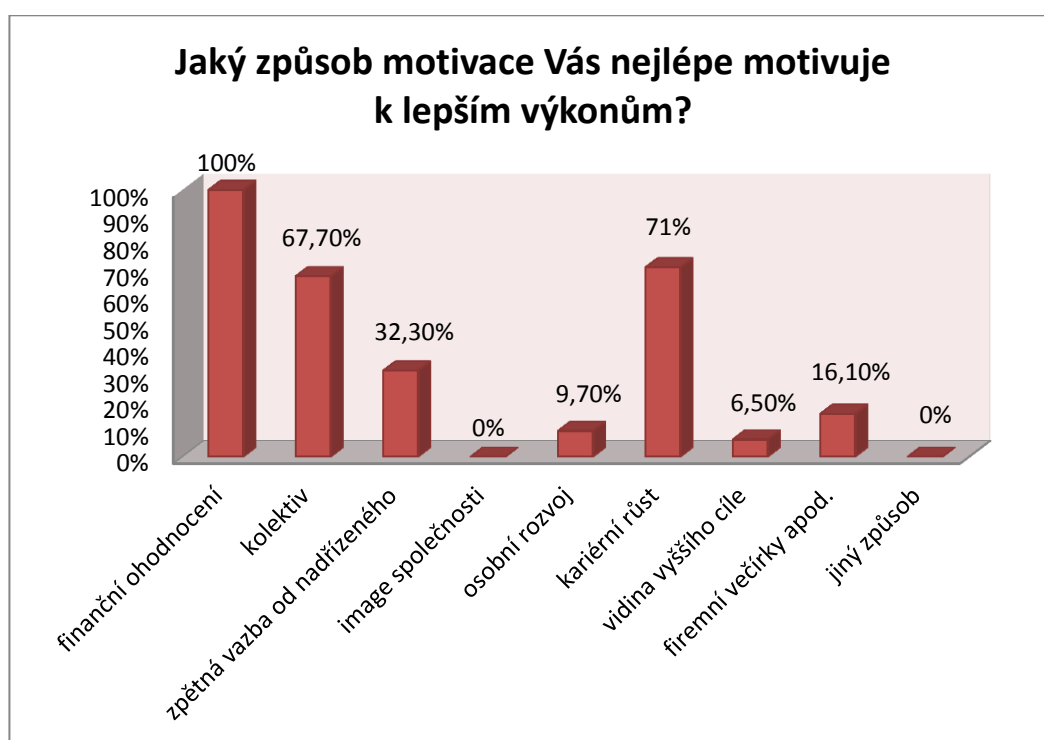
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Mezi nejčastější důvody, proč manažeři navštěvují práci, patří peníze, kde se shodli všichni respondenti, dále dva manažeři vidí svou práci jako svůj koníček a v neposlední řadě hraje velkou roli i dobrý kolektiv, který zvolili dva z pěti manažerů.

### **2.5.5.2 Pracovníci výroby**

Dle všech respondentů ve společnosti probíhá určitá forma hodnotícího systému. Většina, 74,20% pracovníků, je spíše spokojena s dosavadním systémem hodnocení. Sedm pracovníků tvrdí, že není příliš spokojeno. Pouze jeden respondent je naprosto spokojen s hodnotícím systémem v CNC KOVO s.r.o. Jedná se o malou společnost, tzn., že by složitý hodnotící systém zde byl příliš nákladný a časově náročný. Nicméně některé změny by byly příhodné. Třicet pracovníků zodpovědělo, že ve společnosti probíhá odměňovací systém. Pouze jeden respondent se domnívá, že analyzovaná společnost nevyužívá systém odměňování. Z výsledků výzkumu je patrné, že více jak 50% pracovníků spíše není spokojeno s dosavadním systémem, 45% pracovníků je spíše spokojeno a pouze 1 respondent je naprosto spokojen.

V případě existence systému motivace ve společnosti si není jista méně jak polovina dotazovaných, ale více jak 54,80%, přesněji 17 pracovníků, tvrdí, že žádný systém motivace ve společnosti neprobíhá. Mezi nejčastější důvody návštěvy práce respondenti uvedli peníze, tak odpovědělo až 30 dotazovaných. V dnešní době se jedná o běžný fenomén. Přibližně 50% pracovníků navštěvuje práci kvůli dobrému kolektivu. Nejběžnějším způsobem motivace pro dělníky je bezesporu finanční ohodnocení, právě to uvedli všichni respondenti. Kariérní růst se umístil na druhém místě s 71%. Třetím nejběžnějším důvodem je kolektiv. Tuto volbu si vybralo 21 pracovníků. Deset respondentů zvolilo možnost zpětné vazby od nadřízeného. V následujícím sloupcovém grafu jsou názorně uvedeny avizované odpovědi.



**Graf 12: Způsoby motivace k lepším výkonům v % - pracovníci výroby**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

## **2.5.6 Komunikace, duševní hygiena, vztahy a prostředí v podniku**

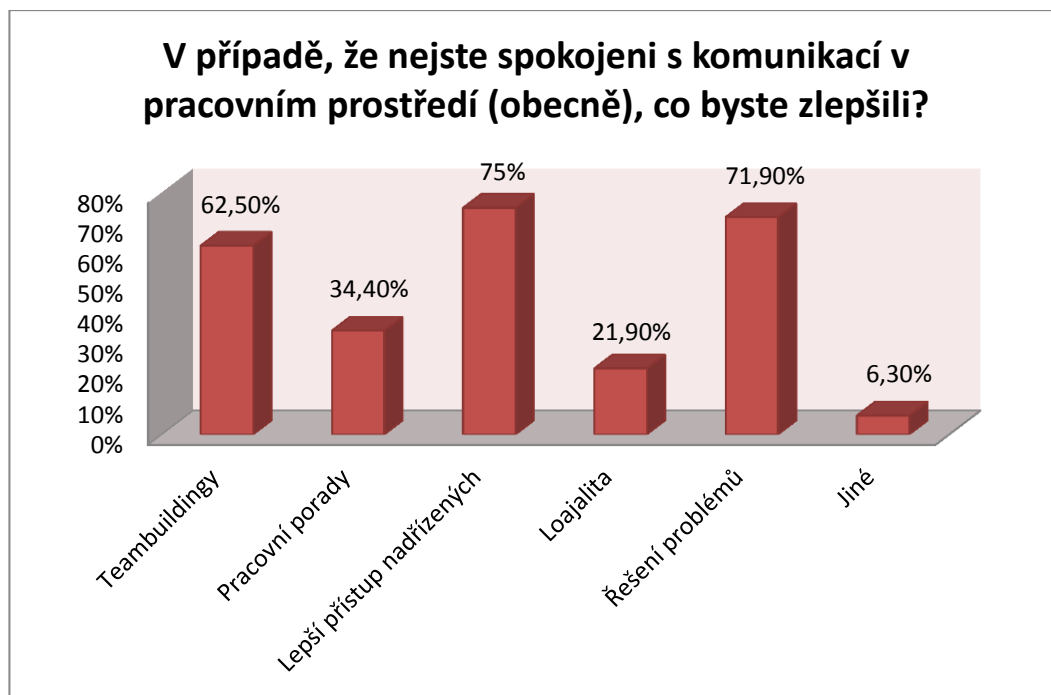
### **2.5.6.1 Manažeři**

Mezi nejčastěji zodpovězené negativní faktory, které ovlivňují pracovní dobu lze považovat například teplotu, která je, jak již bylo zmíněno, v letních měsících opravdu vysoká. Dále mlžné opary a hluk jsou také velice nepříjemné pro manažery. Na rozdíl

od pracovníků výroby, tak manažerům je na obtíž velikost jejich pracovišť. V řízeném rozhovoru se Manažer č. 1 zmínil, že jejich vizí je vybudovat novou administrativní budovu, což by vyřešilo tento problém. S úrovní komunikace mezi spolupracovníky je většina, konkrétně 2 manažeři, naprosto spokojena a tři zbývající manažeři jsou spíše spokojeni. S nadřízenými pracovníky ve většině případů manažeři vychází spíše dobře. Dva z respondentů vidí zlepšení systému komunikace a vztahů ve společnosti v zavedení pracovních porad a zaměření se na teambuilding a pouze jeden pracovník by zlepšil přístup nadřízených. V oblasti duševní hygieny jsou pro manažery nejbližší převážně spánek, dále rodina a přátelé či v poslední řadě i hobby.

#### **2.5.6.2 Pracovníci výroby**

Výzkum dále poukázal na negativní faktory, které působí v průběhu pracovní doby. Nejvíce pracovníky obtěžuje hluk, přesněji 24 respondentů si na tento faktor stěžují, za další negativně působící činitel pracovníci považují i teplotu, a to z toho důvodu, že v letních obdobích je zde opravdu horko. Teplotu vyzařují jak stroje, tak i plechový obkladový materiál na výrobní hale. Dále pracovníkům vadí zápach, osvětlení či mlžné opary, které vznikají vlivem odpařování emulzí. S komunikací mezi spolupracovníky jsou dotazovaní převážně spokojeni. Pouze 5 pracovníků spokojeno není. Co se týče komunikace s nadřízenými pracovníky, tak respondenti spíše spokojeni nejsou, hovoří tak více jak 50% z nich. Pracovníkům výroby je z oblasti duševní hygieny nejbližší rodina a přátelé, spánek či hobby, kterému se věnují ve svém volném čase. Následující Graf 13 poukazuje na formy zlepšení této skutečnosti. Nejvíce by pracovníci ocenili řešení problémů či zapojení pracovníků v rámci teambuildingu a bezesporu by ocenili lepší přístup nadřízených. Respondenti by dále uvítali například zavedení pracovních porad.



**Graf 13: Formy zlepšení v komunikaci v pracovním prostředí v %**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

## 2.6 SWOT analýza

Z výstupů výzkumu lze následně provést SWOT analýzu společnosti CNC KOVO s.r.o., která je náležitě rozdělena na vnitřní faktory působící na podnik a vnější faktory působící na podnik.

**Tab. 9: SWOT analýza společnosti CNC KOVO s.r.o.**

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost oboru	Komunikace a vztahy ve firmě
Dlouholetá zkušenost	Motivační systém
Stabilita společnosti	Absence přímého asistenta manažera
Image společnosti	Absence kurzů a školení
Oddanost Manažera č. 1 a Manažera č. 2	Negativní působení stresu
	Nedostatek teoretických znalostí
Příležitosti	Hrozby
Možnost rozvoje technologie výroby	Působení mnoho stresorů

Vybudování administrativní budovy	Nepříliš diversifikované riziko
Jazykové možnosti	Stabilita trhu
Možnosti osobního rozvoje, kariérní růst	Nezájem o vzdělání a kvalifikaci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

## 2.7 Typologie osobnosti

V rámci výzkumu byly Manažer č. 1 a Manažer č. 2 podrobeni testu MBTI pro lepší odhadnutí charakteru osobnosti jednotlivých manažerů. Test probíhal výběrem možností z čtyřiceti osmi otázek na portálu test-mbti.hes.cz<sup>2</sup>. Důvodem volby zmíněných dvou manažerů je skutečnost, že se jedná zároveň i o vlastníky společnosti a také skutečnost, že pro účely diplomové práce je analýza dvou zmíněných manažerů důležitá. Dalším důležitým faktem je to, že se jedná o bratry, tudíž je zde zajímavá spojitost v jejich povahách.

### 2.7.1 Manažer č. 1 – Strážce

První zkoumaný manažer je muž, věku 42 let. Má pěti člennou rodinu, vlastní rodinný dům. Výsledkem testu MBTI je osobnostní typ ISTJ, temperamentu SJ. Jedná se převážně o tradicionalisticky zaměřeného introverta s převahou usuzování a myšlení. Jak již jeho temperament vypovídá, je spíše vážný, tichý, úspěchu dosahuje zejména soustředěným úsilím a pečlivostí. Muži tohoto typu si v krizových situacích dokáží zachovat chladnou hlavu, což charakteru Manažera č. 1 odpovídá.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že si plánuje jak pracovní den, tak i volný čas. Pro své plánování využívá spíše elektronické formy, papírové formy plánování jsou pro dotazovaného ztráta času. Prokrastinace funguje i u Manažera č. 1, občas odkládá své úkoly na později. Stres zvládá spíše dobře, ač se s ním setkává každodenně. Nejčastěji se u respondenta projevuje stres pocením, nespavostí a žaludečními potížemi. Stres vnímá spíše negativně. Nejvíce v práci respondenta ovlivňuje hluk, stísněný prostor v kanceláři, kterou sdílí se svým bratrem, Manažerem č. 2, a také teplota, která je v letních měsících opravdu vysoká. Dále je z výzkumu patrné, že je práci doslova oddaný. Na pracovišti je každý den po delší dobu, než je jeho pracovní doba, což má negativní dopad na rodinnou situaci. Vzhledem k tomu, že se jedná zároveň i o

<sup>2</sup> test-mbti.hes.cz je internetový portál, který umožňuje zdarma vyplnění MBTI testu

vlastníka společnosti, tak usilovně pracuje na dalším vývoji společnosti a nebojí se riskovat. Nikdy si nesestavoval osobní SWOT analýzu, aby odhalil své možnosti. Dotazovaného nejvíce motivuje vidina vyššího cíle, plat a image společnosti a finanční ohodnocení. Nejvíce vidí potenciál v zaměstnancích s dlouholetou praxí a s dostatečnou kvalifikací. Osobní rozvoj dotazovaný pokládá za důležitý. Nejčastěji se dále vzdělává četbou odborných časopisů a novin, dále využívá internet. V práci s podřízenými navazuje dobré vztahy, je ale spíše introvertní typ osobnosti, tudíž komunikační roli přenechává na svého bratra.

### **2.7.2 Manažer č. 2 – Hráč**

Test MBTI vyšel pro druhého manažera s výsledkem ISTP, temperament SP, tedy introvert se smyslovým vnímáním s převahou myšlení. Považují se za odborníky na materiál, ať už je obor jejich zájmu jakýkoli. Vyznačují se malou orientací na vztahy, jsou spíše samotáři. Manažer č. 2 se v některých charakteristikách osobnosti ISTP liší.

Manažer č. 2 je muž, starší než Manažer č. 1. Má pěti člennou rodinu a vlastní dům. Výsledek dotazníkového šetření poukázal na několik důležitých faktů. Dotazovaný svoji pracovní dobu podrobně plánuje, je pro něj důležité, aby vše běželo podle plánu. Nejčastěji využívá papírové podoby plánovacích systémů, jako je například plánovací kalendář či diář, ale nepohrdne i elektronickou formou. Se stresem se setkává v práci každý den. Bojuje s ním zejména pomocí blízké rodiny, která mu dodává potřebnou energii. Dalším prostředkem proti stresu je pro respondenta hobby, především bonsaje, které pěstuje již řadu let. Stres se u dotazovaného projevuje pocením, žaludečními potížemi, bolestí hlavy a špatnou náladou. Právě nadměrná pracovní zátěž negativně ovlivňuje respondenta, jak už v pracovním tak i v osobním životě, zejména však v nedostatku času stráveného se svou rodinou. Stres respondent považuje spíše za negativní, stejně jako u Manažera č. 1. Dotazovaný pokládá za důležité se dále vzdělávat a rozvíjet, proto se věnuje četbě odborných časopisů a knih. Oproti Manažeru č. 1 je úroveň komunikace se zaměstnanci na vyšší úrovni. Se zaměstnanci vychází zcela bez konfliktů a snaží se u nich nevyvolávat příliš stresu. Manažer si nikdy nezpracovával osobní SWOT analýzu.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Návrhová část volně navazuje na teoretická východiska a praktickou část diplomové práce. Doporučení jsou navrhovány na základě výstupů z výzkumu a řízeného rozhovoru s Manažerem č. 1. Pro komplexnost návrhů vrcholový manažeri podstoupili test MBTI. Návrhová část managementu osobního rozvoje je rozdělena do tří základních skupin, konkrétně na doporučení pro manažery, doporučení pro pracovníky výroby a finanční aspekty doporučení. Dále byly navrženy individuální doporučení pro Manažera č. 1 a Manažera č. 2.

Z výsledků dotazníkového šetření jsou například patrné určité nedostatky. Některé z nich lze považovat za nepříliš vážné a na některé výstupy bych doporučila brát značný zřetel. Zejména však v oblasti stres managementu, kdy výstupy dotazníku poukazují na nepříliš dobré pracovní prostředí, což v případě ignorace těchto výsledků může vést až k fatálním následkům. Další rizikovou oblastí je time-management, kdy většina pracovníků si svůj pracovní čas neplánuje a spíše ponechává věci osudu. Dotazníkové šetření také poukázalo na nedostatky v oblasti hodnotících, odměňujících a zejména však v motivujících systémech. Zde se shodli téměř v plném počtu, že systém motivace je zcela nedostačující. Zaměstnanci i manažeri dále pociťují nedostatek kurzů a školení, které by mohla společnost pořádat. Dalším nedostatek společnosti je absence pověřeného přímého obchodního manažera či asistenta Manažera č. 1 a Manažera č. 2.

Manažeri sice mají zkušenosti v oboru, nýbrž postrádají teoretické znalosti oboru podnikání. Dále také mají převážně špatný vliv na zaměstnance, což poté negativně působí na celý chod společnosti. V následujících kapitolách jsou problémy řešeny podrobněji.

#### **3.1 Doporučení pro manažery**

Ve společnosti je celkem 5 manažerů, z toho 2 jsou zároveň i vlastníky, proto bude tato kapitola rozdělena do dvou podkapitol, kde se zaměřím na individuální doporučení pro vlastníky společnosti. Na závěr kapitoly bude provedena sumarizace doporučení.

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak manažeri společnosti mají široký rozhled v oboru podnikání právě díky dlouholeté praxi, nicméně postrádají teoretický základ. Proto bych doporučila nabytí teoretických znalostí například pomocí absolvování kurzu



Manažerské dovednosti, který pořádá Centrum služeb pro podnikání, nebo také další kurzy, které pořádá Vzdělávací centrum Berlitz Praha. Finanční aspekty daného kurzu jsou uvedeny v kapitole 3.3. Výhodou je, že je možnost volby místa konání kurzu. Další možností je návštěva rozličných seminářů či přednášek, kde přednáší různí odborníci z praxe, kteří se zaměřují na jednotlivé oblasti podnikání. Další možnosti vzdělávání budou zmíněny v následujících kapitolách.

Pokud bude dodržena posloupnost diplomové práce, zaměřím se dále na výsledky dotazníku z oblasti zhodnocení společnosti. Z výstupů výzkumu je patrné, že manažeři jsou v převážné většině ztotožněni se strategií společnosti. Na rozdíl od pracovníků výroby, kteří v tomto případě jednoznačně tápali. Dále respondenti zvolili, že ve společnosti převažuje spíše autoritářský styl řízení, ovšem, jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, je za potřebí tento styl vedení měnit a přizpůsobovat dané situaci. Manažeři se soustřeďují zejména na svůj názor. Zaměstnanci nemají takřka žádné slovo a postavení v rámci společnosti. Doporučila bych manažerům, zároveň i vlastníkům společnosti, aby zvážili využívání demokratického stylu řízení, kdy se dovoluje podřízeným začlenit se do rozhodovacího procesu, alespoň svým názorem. Naopak bych nedoporučila styl delegující, protože v tomto oboru podnikání je třeba určité ráznosti a disciplíny. Dále bych zvážila zavedení etického kodexu, kde by se vyčlenilo kupříkladu základní desatero pravidel a principů etického jednání zaměstnanců společnosti, kde by se samozřejmě vymezily i základní hodnoty podniku.

Doporučila bych dále zavedení pravidelných teambuildingových aktivit, kde bych zvolila zejména pořádání různých druhů venkovních her, kde by se spolupracovníci vzájemně lépe poznali. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává personál převážně ve věku 20-45 let, tak je tato vidina zavedení těchto aktivit příhodná. Přínosem teambuildingových akcí je vzájemné seznámení a stmelení personálu, nastavení atmosféry mezi jednotlivými pracovníky a zvýšení osobní angažovanosti.

Dotazník dále poukázal na nedostatky v oblasti time managementu, kde se manažeři zaměřují spíše na plánování svých volných aktivit, ale pracovní čas převážně ponechávají náhodě. Jak již bylo zmíněno výše, plánování pracovních činností je důležitou součástí aktivit manažerů, proto je zapotřebí si na tuto oblast dát pozor.

Doporučila bych následující metody a postupy k efektivnímu využívání času (Brodský, 2014, 40 - 51):

### ***Metoda ABC***

Navrhla bych nejdříve sepsat seznam všech stávajících, nadcházejících i rutinních úkolů, které by se následně rozřadili do tří kategorií:

A – velmi důležité úkoly

B – středně důležité úkoly, které lze delegovat

C – méně důležité úkoly.

Poté se na základě provedené analýzy vytvoří obecná doporučení pro denní režim manažera. Základní pravidla pro sestavování denního režimu manažera jsou například: stanovovat si 1 – 2 úkoly do kategorie A, které zaberou přibližně 3 hodiny práce, dále 2 – 3 úkoly do kategorie B, které odečtou z pracovní doby 1 hodinu a do kategorie C se zařadí ostatní úkoly, které zaberou maximálně 1 hodinu pracovní doby. S tím, že je důležité si naplánovat maximálně 60% pracovní doby a ne více jak 10 úkolů.

### ***Paretovo pravidlo***

Jedná se o jednoduchou analytickou pomůcku pro zjednodušení a zacílení řízení a rozhodování. Prakticky lze tento princip aplikovat následovně: 80% příjmů podniku pochází od 20% zákazníků, 20% výrobků generuje 80% zisku. Dvacet procent příčin generuje 80% problémových situací, například ve výrobě.

### ***Eisenhowerův princip***

Jedná se o způsob určování priorit v rámci organizování a sebeorganizování. Posuzuje se zde důležitost úkolu a naléhavost úkolu. Veškeré úkoly se přiřazují do jedné z následujících kombinací, které jsou uvedeny v Tab. 2: Matice plánování času.

Dále bych doporučila zvážit, na jak dlouhý interval by se plánování provádělo, zda denní, týdenní, kvartální či roční.

Mnoho respondentů dále poukázalo na existenci prokrastinace v jejich osobním i pracovním životě. Příčinou odkládání svých stanovených úkolů jsou problémy se soustředěním, přílišné působení mnoha rušivých faktorů apod. Nicméně doporučila bych zaměřit se na rozčlenění velkých úkolů na jednotlivé menší, na sebe navazující

úkoly, dále zkusit potlačit rušivé faktory, nebo také uspořádání pracovního prostředí má vliv na odkládání úkolů, alespoň nevědomky. Využívání různých druhů plánovacích pomůcek je důležitou součástí plánovacího systému. Manažeři využívají především elektronické formy. Nicméně není na škodu použít i různé poznámkové lepící bločky, které se mohou nalepit na jakékoliv viditelné místo, tzn., že potřebný úkol je stále na očích. Z průzkumu dále vyplynulo, že mají manažeři jasně stanovený životní cíl, s tím, že je důležité si zvolit i činnosti, které k tomuto cíli směřují.

V oblasti stres-managementu společnost také zaznamenala mnoho negativních výsledků. Manažeři se setkávají se stresem téměř každý den, což má za následek panování napětí mezi spolupracovníky a mnoho dalších negativních důsledků. Proto je zapotřebí se na stres a jeho působení ve firmě zaměřit. Doporučila bych lépe využívat svůj volný čas pro rodinu a přátele, sport či meditaci. Některým jedincům pomáhá i úklid, sekání trávy či antistresové omalovánky. Dále lze z dotazníku vyčíst, že na manažery negativně působí například vysoká pracovní zátěž či nízký plat. Všeobecně se jedná o běžné stresory, které působí na každého. Nicméně je důležité umět odlišit čas strávený v práci a čas strávený doma s rodinou či přáteli. Několik respondentů dále odpovědělo, že bojují se svým stresem také pomocí alkoholu či cigaret. Doporučovala bych vyhnout se těmto dvěma možnostem jak už ze zdravotních důvodů, tak i z důvodů sociálních. Důsledky užívání alkoholu a cigaret se dále odrážejí i na zdraví respondentů, kteří pak hůře stres snášejí a poté mají i agresivnější reakci na stresové situace. Většina respondentů se shodla, že stres na ně působí spíše negativně, což může vést v dlouhodobém horizontu k frustraci a ke ztrátě vnitřní rovnováhy. V krajních mezích může dojít i k depresi, proto je zapotřebí zaměřit se na působení stresu na osobnost a odhalit tak jeho nepříznivý vliv.

Dále lze z dotazníkového šetření jasně vyčíst, že manažeři i pracovníci postrádají kurzy a školení. Rozvoj manažerů, ale i pracovníků takových, je pro společnost nepostradatelnou složkou. Manažeři se totiž nerozvíjejí proto, aby byli kvalifikovanější, ale z toho důvodu, aby získali schopnosti, které jsou potřebné pro dosažení určitého výkonu. Zvolila bych následující metody získávání zkušeností: delegování, asistování či obohacování obsahu práce. Dále bych doporučila navštěvovat různé druhy seminářů či přednášek. Tento formální druh rozvoje je velice známý a je již běžně využíván. Nejefektivnějším způsobem učení se je řešení neobvyklých problémů či úkolů, které

nastávají v rámci podnikání. Právě tímto způsobem se nejvíce naučí zvládat budoucí vývoj podniku. Konkrétně bych zvolila několik kurzů z oblasti manažerských dovedností, podnikání a komunikace, které pořádá například Vzdělávací centrum Berlitz Praha. V tomto případě je také zapotřebí zvážit i místo konání akce a finanční aspekty.

Dále se respondenti shodli v nedostacích v oblasti motivačních systémů. Vzhledem k tomu, že je tento systém nepostradatelný, navrhla bych se na něj zaměřit. Motivace totiž zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu. Dále je zapotřebí zvážit i s tím spjatý hodnotící systém a systém odměňování. Z výsledků vyplývá, že manažeři tráví v práci mnoho času, proto bych doporučila rozvrhnout si lépe pracovní čas tak, aby se vše dalo stihnout bez stresu a v dobré náladě. Dále bych každému manažerovi doporučila sestavit si SWOT analýzu svých silných a slabých stránek, negativních faktorů a možností pro zlepšení.

Jako další doporučení jsem zvolila zaměstnání nového pracovníka na pozici obchodního manažera, který by byl přímo delegován ze strany vrcholového managementu. Zmíněné východisko je nevyhnutelné jak už z důvodu neustálého pracovního přetížení manažerů, tak i z důvodů zaručení zvýšení efektivity. Finanční aspekty budou probrány v kapitole níže.

### **3.1.1 Individuální doporučení – Manažer č. 1**

Podle osobnostního typu je Manažer č. 1 vůdčím typem se snahou o neustálé zlepšování a pokrok. Silná stránka manažera jsou zápal do práce či zachování chladné hlavy i v krizových situacích. Jedná se o ten typ manažera, který přichází do práce první a odchází poslední. Slabinou tohoto typu temperamentu je, že zápal může přejít až k workoholismu, což může mít negativní dopad na jeho osobní život, ale i na jeho zdraví. V oblasti time managementu se ukázalo, že jeho silnou stránkou je schopnost dodržovat veškeré své stanovené úkoly, je ale potřeba podotknout, že si pracovní čas plánuje pouze občas. Doporučila bych tedy čtenější plánování patřičných úkolů. Zvolila bych například metodu ABC, která je již řešena výše. Mezi další doporučení lze zahrnout i zpracování osobní SWOT analýzy, která je důležitá pro vlastní rozvoj. Vzdělání a rozvoj považuje manažer za významný pro vedení a řízení společnosti. Doporučila bych tedy absolvování různých druhů kurzů.

Vzhledem k tomu, že Manažer č. 1 nezvládá stresové situace příliš dobře, zaměřila bych se na zvládání stresu. Je mnoho způsobů jak nejlépe bojovat se stresem, nicméně konkrétně bych zvolila rodinu, sport či hobby. Následně se dostáváme k dalším problémům, které je zapotřebí řešit tj. nadměrná práce přesčas. Doporučila bych tedy orientovat se především na následující nepsané zákonitosti (Seiwert, Tracy, 2011, 94 – 140):

- Práce nesmí dominovat nad soukromým životem.
- Práce, která je zároveň radost, neunavuje.
- Úspěch znamená nechtít vše pro sebe.
- Je nutné soustředit se na přítomnost.
- Mít stanoveny životní vize.
- Vyšší přísuv kyslíku zvyšuje i výkonnost.
- Lepší trocha prevence než dlouhá rekonvalescence.
- Věnovat se svému vztahu, přátelům a sobě samému.

### **3.1.2 Individuální doporučení – Manažer č. 2**

Slabou stránkou manažera je opět špatné zvládání stresových situací a to má v důsledku dopad jak na okolí v podniku tak i okolí své rodiny. Stejně jako neustálá práce přesčas. Zvolila bych tedy, stejně jako u Manažera č. 1, obdobnou volbu nepsaných zákonitostí. Naopak time management je pro sledovaného manažera velice důležitý a to z toho důvodu, že vyžaduje od určitých věcí, aby byl zachován řád, pořádek a plán. Díky tomu, že pracuje především ve výrobní části, kde kontroluje a rozhoduje o celém průběhu výroby, tak je zapotřebí se na tuto oblast náležitě připravit. Plánuje si svůj pracovní čas například pomocí papírových forem, kde využívá zejména metodu ABC, kde si své úkoly rozděluje dle jednotlivých stupňů důležitosti. Dále bych manažerovi doporučila provést osobní SWOT analýzu, která je důležitá pro analýzu vlastních silných a slabých stránek, možností pro zlepšení a negativních faktorů, které působí na jedince.

Dalším doporučením je systém delegování práce na své podřízené. Zde ale ovšem vidím problém v tom, že Manažer č. 1 a Manažer č. 2 jsou velice nedůvěřiví a nevěří

nikomu jinému než sami sobě. Zmíněné tvrzení vyplynulo z pozorování. Tento návrh zahrnuje i Manažera č. 1, kterému doporučuji totéž. Právě s tímto doporučením souvisí i přijetí nového obchodního manažera, který by měl na starosti obchodní sféru v podniku, aby měli oba manažeři více času na své rodiny a mohli tak proměnit život v nový prožitek svobody, opravdového štěstí a lásky, viz. čtyři dohody:

- Nehřešte slovem
- Neberte si nic osobně
- Nevytvářejte si žádné domněnky
- Vždy dělejte vše, jak nejlépe dovedete.

### **3.2 Doporučení pro rozvoj zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno výše, vzdělání je nezbytné. Vyplývá to ze současné situace ve vývoji lidstva, ekonomie anebo technologie. V případě CNC KOVO s.r.o. se lze setkat ze situací, kdy management společnosti není přesvědčen o výhodnosti využívání vzdělání a rozvoje. Samozřejmě je nutné si uvědomit, že vzdělání a kurzy v některých případech nejsou řešením na všechny problémy a výzvy. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, respondenti nebyly spokojeni se současnou nabídkou kurzů, tzn., že byla identifikována potřeba vzdělávání. Právě potřeba vzdělávat se vychází i z rozhovoru s manažery společnosti, kteří požadují určitou míru kvalifikace jak na pozicích manažerů, tak i na pozici pracovníků výroby.

Vzhledem k tomu, že společnost uvažuje do budoucna také nákup nových strojů, je potřeba určitá míra technologických znalostí daných zařízení. Zvolila bych dále i určitou formu benchmarkingu, kde bych se zaměřila na porovnání kvalifikovanosti pracovníků v daném oboru podnikání. Benchmarking je takřka nepostradatelný, protože poukazuje na silné a slabé stránky společnosti, může odhalit i potencionální rizika. Všeobecně má na starosti vzdělávání personální útvar, nicméně toto oddělení CNC KOVO s.r.o. nemá, tzn., že příslušné vzdělávací programy by měli na starosti vrcholový manažeři společnosti, tedy vlastníci. Dále je nutné zaměřit se na plánování vzdělávání. Dobře naplánovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
2. Pro koho?
3. Jakým způsobem?
4. Kdy?
5. Kde?
6. Kým?
7. Za jakou cenu (Koubek, 2015, s. 265)?

Společnost poskytuje pouze proškolení v oblasti obsluhy nových strojů nebo programování CNC strojů. Škála výběru se dle dotazníkového šetření jeví jako opravdu malá a doporučila bych tedy nabízet více druhů kurzů pro další rozvoj zaměstnanců. Zvolila bych místo konání zejména provozovnu společnosti, tj. dačický provoz, kam by přijížděli externí školitelé. V této branži existuje mnoho společností, které se školicími programy zabývají, nicméně dle vlastních zkušeností bych zvolila především Centrum služeb pro podnikání, kteří nabízejí opravdu mnoho druhů kurzů. Školitelé jsou odborníci z praxe s mnohaletou zkušeností. Nabízejí i kurzy přímo šité na míru dané společnosti.

Přímo pro pracovníky bych zvolila především kurzy technického směru, které by rozvíjely jejich dovednosti, schopnosti i kvalifikaci. Zejména bych doporučila materiálové školicí kurzy, školení používání 3D měřících přístrojů, nástrojové školení, obsluhu vysokozdvíhových vozíků či kurz pracovní efektivity, kde by se zaměstnanci naučili lépe využívat přístroje pro zvýšení produktivity. Dále by vedení společnosti mělo zvážit další aspekty, jako jsou například finanční stránka daných kurzů, časová náročnost či volba vhodných školicích center. Pro efektivnější vzdělávání je zapotřebí zavést ve společnosti určitou míru systematickosti, aby pořádání kurzů či školení mělo nějaký význam.

Dále bych doporučila provádět zpětné vazby vrcholového managementu, tedy Manažera č. 1 a Manažera č. 2, přímo podřízeným manažerům a dále pak i pracovníkům výroby. Prostřednictvím zpětné vazby se dále pracovníci dozvědí, v jakých oblastech vynikají, a ve kterých naopak potřebují změnu. Doporučila bych zavedení pracovních porad, které by se konali jednou za čtrnáct dní, kde by se probrali aktuální témata,

provedli se zpětné vazby, zhodnotil by se dosavadní vývoj, dosažená produkce a procento zmetkovitosti.

### 3.3 Finanční aspekty doporučení

Nákladová část navrhnutých možností byla provedena prostřednictvím průzkumu trhu. Co se týče kurzů, zaměřila jsem se zejména na Vzdělávací centrum Berlitz Praha a Centrum služeb pro podnikání, která nabízí širokou škálu manažerských školení. Dále byla provedena kalkulace zaměstnání nového obchodního manažera. Navrhla bych absolvování následujících kurzů:

#### *Manažerské dovednosti*

Tento kurz pořádá Centrum služeb pro podnikání, cena kurzu je 7 260,- Kč s DPH. Absolvování tohoto kurzu bych doporučila zejména Manažerovi č. 1 a Manažerovi č. 2, tzn., že v případě kalkulace pro oba manažery je výsledná hodnota kurzu 14 520,-Kč. Tento kurz bych doporučila i pro manažera 2. pobočky, který má na starost celý chod výroby v Moravských Budějovicích. Nicméně vzhledem k tomu, že mé další doporučení je zaměstnat obchodního manažera, navrhla bych absolvování kurzu i pro tohoto budoucího zaměstnance, tudíž konečná kalkulace by činila:  $7\,260 \cdot 4 = 29\,040,-$  Kč (bez dopravy). Tento kurz je všeobecně velice žádaný, je nutné se předem objednat. Výhodou kurzu je, že lektoři se dostaví přímo do sídla společnosti. Další výhodou je, že nabízí výhodné balíčky v případě vícere objednávkou kurzu, či množstevní slevy. Cílem kurzu je rozvíjet klíčové manažerské dovednosti a znalosti, naučit se zvládat základní manažerské funkce, motivovat zaměstnance a řešit konflikty. Dále i ovládat asertivní techniky a předcházet syndromu vyhoření. Obsah kurzu:

- osobnost a role manažera
- řízení organizace
- základní manažerské funkce
- asertivita
- řešení konfliktů na pracovišti
- motivace



- myšlenkové mapy
- syndrom vyhoření a jak mu předcházet.

**Tab. 10: Kalkulace nákladů na kurz "Manažerské dovednosti"**

	<b>Náklady v Kč</b>	
<b>Místo konání</b>	<b>Dačice</b>	<b>Praha</b>
<b>Kurzovné</b>	7 260,-Kč * 4 = 29 040,-Kč	
<b>Cestovné</b>	0,-Kč	500,-Kč * 4 = 2 000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>29 040,-Kč</b>	<b>31 040,-Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

#### *Manažerský kurz řízení lidských zdrojů*

Centrum vzdělávání manažerů Berlitz naopak nabízí Manažerské kurzy řízení lidských zdrojů, které naučí manažery:

- provádět organizační změny
- ověřovat strategie a taktiky
- nabýt zkušenosti ve využívání principu rozmanitosti
- konstruktivně studovat
- utvářet lídry
- využívat a maximalizovat dopad globálních strategií
- vytvořit a zavést celosvětově platnou Diversity & Inclusion strategii.

Zmíněný kurz je o něco málo dražší než první varianta, přesněji 8 490,-Kč. Cena zahrnuje certifikát o absolvování kurzu, oběd, celodenní občerstvení a studijní materiály. Zvolila jsem oblast řízení lidských zdrojů, a to z toho důvodu, že tuto oblast vrcholový manažeri společnosti nezvládají příliš dobře, zejména však Manažer č. 1. Opět bych doporučila absolvovat kurz manažerům společnosti. Především však

Manažerovi č. 1 a Manažerovi č. 2. Nevýhodou je, že Centrum vzdělání manažerů poskytuje kurzy pouze v Praze.

**Tab. 11: Kalkulace nákladů na kurz řízení lidských zdrojů**

	<b>Náklady v Kč</b>
<b>Místo konání</b>	Praha
<b>Kurzovné</b>	8 490,-Kč * 4 = 33 960,-Kč
<b>Cestovné</b>	500,-Kč * 4 = 2 000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 960,-Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Návrhy na školení pracovníků výroby byly doporučeny v předchozí kapitole. Jednalo se zejména o kurzy technického směru. Zejména však materiálové školící kurzy, školení používání 3D měřících přístrojů, nástrojové školení, obsluhu vysokozdvizných vozíků či kurzy pracovní efektivity. Materiálové školící kurzy především provádí přímo ve výrobě například mistr, který musí znát potřebné parametry a vlastnosti materiálu, tudíž nákladovou stránku věci v tomto případě není potřeba řešit. Co se týče ostatních kurzů, tak například certifikovaný průkaz na vysokozdvizný vozík, dále jen VZV, které provádí pan Josef Janoušek. Sídlo má v Jihlavě. Kurzy na VZV provádí po vzájemné dohodě se zákazníkem v areálu zákazníka, tudíž v tomto případě v Dačicích. Cena se pohybuje v základním školení dle osnovy od 2 000,-Kč do 6 000,-Kč, závisí na volbě skupiny a počtu osob. Samozřejmě výhodnější ceny jsou v případě účasti více osob. Pro účely diplomové práce se bude vycházet z průměrné hodnoty čili 3 500,-Kč/osobu. Nejdříve bych zvolila absolvování kurzu pouze pro ty pracovníky, kteří budou mít nadměrnou produktivitu. Daný kurz je tedy brán jako forma motivace pro rozšíření vlastních obzorů pracovníka a zvýšení své kvalifikace pro danou pracovní pozici.

**Tab. 12: Kalkulace nákladů na kurz VZV**

	Náklady v Kč
Místo konání	Dačice
Kurzovné	3 500,-Kč * 2
Doprava	0,-
<b>Celkem</b>	<b>7 000,-Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Zaměstnání nového obchodního manažera je vhodnou formou, jak ulehčit mnoho práce Manažerovi č. 1 a Manažerovi č. 2. Nákladová kalkulace vychází z průměrných mezd dané pozice v Jihočeském kraji. Náklady na nového manažera by tedy byly přibližně v hodnotě 30 000,- Kč/měsíc. Mzda je uvedena v hrubých hodnotách. Ročně tedy  $30\,000,-\text{ Kč} * 12 = 360\,000,-\text{ Kč}$ . Jedná se o velkou položku nákladů, nicméně skutečnost, že by zaměstnání potenciálního manažera ulehčilo pracovní zatížení vrcholových manažerů, se jeví jako dostačující popud pro tuto volbu.

Ostatní doporučení, které jsem v předchozí kapitole navrhla, lze považovat za nákladově nevýznamné položky. Především se jedná o návrhy z oblasti psychiky a rozvoje osobnosti jako takové, jak už pomocí vlivu rodiny a přátel tak i rozvoje duše a mysli pomocí meditace.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza současného stavu managementu osobního rozvoje u společnosti CNC KOVO s.r.o. Do dílčích cílů bylo zahrnuto provedení dotazníkového šetření jak u manažerů, tak i u pracovníků výroby, dále také sestavit opodstatněné návrhy pro zlepšení stávající situace.

Diplomová práce je rozdělena do tří oblastí. Nejdříve se práce zabývá teoretickými poznatky, které jsem získala pomocí vlastního průzkumu odborných publikací, internetových článků apod. Teoretická východiska zahrnují charakteristiku podstatných úseků managementu osobního rozvoje.

Teoretické východiska jsou důležité pro další část, analýzu současného stavu, kde jsem v první řadě zanalyzovala CNC KOVO s.r.o. z vnitřního okolí a dále také z vnějšího okolí. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření. Výzkum byl rozdělen na několik částí: zhodnocení společnosti, time management, stres management, motivace, hodnocení a odměňování, osobní rozvoj a vzdělání a poslední částí byla komunikace, duševní hygiena, vztahy a prostředí v podniku. Každá zmíněná oblast byla rozdělena na manažery a pracovníky výroby, kde jsem náležitě zhodnotila dané výsledky slovním ohodnocením, nicméně zvolila jsem pro přehlednost i sloupcové či koláčové grafy. Následovalo také individuální zhodnocení Manažera č. 1 a Manažera č. 2. a jejich osobnostní typologie dle testu MBTI.

Po zhodnocení výstupů výzkumu následují vlastní návrhy pro zlepšení stávající situace, které jsou podstatnou částí diplomové práce. Nejdříve jsem se zaměřila na konkrétní doporučení přímo pro manažery společnosti. Tuto oblast jsem také obohatila o individuální návrhy pro Manažera č. 1 a Manažera č. 2. Největší úskalí jsem spatřila zejména v oblasti stres managementu, který negativně působil na všechny respondenty. Osobní rozvoj a vzdělání či motivační systém CNC KOVO s.r.o. byl taktéž nedostačující. Time management poukázal rovněž na své nedostatky. Proto jsem zvolila několik konkrétních doporučení pro zdokonalení zmíněných systému a procesů ve společnosti. Následovaly návrhy stejně tak pro pracovníky výroby, které opět zahrnovali doporučení, které mají přispět k jejich rozvoji. Návrhy jsou náležitě finančně kalkulovány, aby byla zřejmá nákladová stránka daných možností rozvoje.

Hlavním přínosem tedy byla analýza současného stavu managementu osobního rozvoje společnosti CNC KOVO s.r.o. Mezi další přínosy lze zařadit i odhalení slabých míst společnosti a pomocí doporučení došlo k jejich odstranění. Navržená doporučení byla nákladově oceněna. Jednotlivé návrhy byly náležitě demonstrovány vlastníkům společnosti, kteří je patřičně zvážili a přednesli, že některé z nich budou předmětem jejich budoucí firemní strategie.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing. 928 s.

ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, 2009. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl.* Vy. 1. Praha: Management Press. 359 s.

ISBN 978-80-7261-198-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie.* Vyd. 1. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management.* Praha: Ústav práva a právní vědy. 110 s. ISBN 978-80-905247-9-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLOUGH, Peter a Doug. STRYCHARCZYK, 2012. *Developing mental toughness: improving performance, wellbeing and positive behaviour in others.* Philadelphia: Kogan Page. 304 s. ISBN 978-074-9463-786.

COVEY, Stephen R., 2014. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press.

ISBN 978-80-7261-268-0.

COVEY, Stephen R., A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL, 2008. *To nejdůležitější na první místo.* Vyd. 1. Praha: Management Press. 374 s.

ISBN 978-80-7261-187-4.

ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny.* 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. 308 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

- ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA, 2010. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-3213-8.
- DONNELLY, James H., 1997. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada. 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3317-3.
- HARRISON, Rosemary, 2009. *Learning and development*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 400 s. ISBN 978-184-3982-166.
- KEIRSEY, David a Marilyn M. BATES, 2006. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-1425-6.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman, 2005. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KRASKA-LÜDECKE, Kerstin, 2007. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada. 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada – Avicenum. 190 s. ISBN 80-716-9121-6.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. V Brně: Jan Melvil. 272 s. ISBN 978-80-87270-51-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2006. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. 344 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MLČÁK, Zdeněk, 2011. *Psychologie zdraví a nemoci*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 84 s. ISBN 978-80-7368-951-3.
- NOVÁK, Tomáš, 2012. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks. 160 s. ISBN 978-80-265-0020-9.
- PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.
- RUIZ, Miguel, 2001. *Čtyři dohody: kniha moudrosti starých Tolteků: praktický průvodce osobní svobodou*. Překlad Viktor Faktor. Praha: Pragma. ISBN 80-720-5826-6.
- SEIWERT, Lothar J. a Brian TRACY, 2011. *Jak sladit práci a osobní život: --a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-4021-8.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.



ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Elektronické zdroje

Citáty.net: autoři citátů. *Citáty.net* [online]. ©2009-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/hans-selye/>

Cnckovo.cz: Třískové obrábění kovů moderními CNC stroji. *Cnckovo.cz* [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.cnckovo.cz/index.html>

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. ©1996-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=609217&typ=UPLNY>

Chování.eu: Vývoj – čtyři generace. *Chování.eu* [online]. ©1997-2016a [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyvoj-ctyri-generace/c380>

Chování.eu: Určování priorit. *Chování.eu* [online]. ©1997-2016b [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/urcovani-priorit/c384>

KUČEROVÁ, K. Léčba a přístupy: Duševní hygiena – jak pečujeme o svou duši. In: *Opsychologii.cz* [online] ©2001-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/133-dusevni-hygiena-jak-pecujeme-o-svou-dusi/>

Kurzy-manazerske.cz: Manažerské kurzy řízení lidských zdrojů. *Vzdělávací centrum Berlitz Praha* [online]. ©2002-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy-manazerske.cz/manazerske-kurzy-rizeni-lidskych-zdroju/>

Revize-skolei-vzv.eu: Motorové manipulační vozíky – kurz pro všechny třídy a druhy platné v ČR. *Josef Janoušek* [online]. ©1997-2016b [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: [http://www.revize-skoleni-vzv.eu/vysokozdvizne-voziky-\\_vzv\\_](http://www.revize-skoleni-vzv.eu/vysokozdvizne-voziky-_vzv_)

Sluzbyapodnikani.cz: Manažerské dovednosti. *Centrum služeb pro podnikání* [online]. ©2004-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.sluzbyapodnikani.cz/kurzy/rozvoj-manazerskych-dovednosti/>

VACKOVÁ, R. Motivace: Využijte potenciál eustresu, minimalizujte distres. In: *Navzdýbohaty.cz* [online] ©2003-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://navzdýbohaty.cz/vyuzijte-potencial-eustresu-minimalizujte-distres/>

UHROVÁ, M. IPA slovník: ABC analýza. In: Ipacech.cz [online] ©2012-2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.ipacech.cz/cz/ipa-slovník/abc-analyza>

### **Ostatní typy sdělení**

ŠKODA, Z. *Interview*. CNC KOVO s.r.o. Dačice Dělnická 168/V, 380 01 Dačice. 24. 4. 2016.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obr. 1: Pyramida vitality pro sebezvládnání .....	16
Obr. 2: Předpoklady pro úspěch .....	17
Obr. 3: Stresory a jejich členění.....	22
Obr. 4: Schopnost zvládat stres dle Selyeova modelu obecného adaptačního syndromu (GAS).....	24
Obr. 5: Idealizovaný průběh stresové situace .....	25
Obr. 6: Rozhodování o povaze stresu .....	27
Obr. 7: Zvládnání stresu.....	28
Obr. 8: Postup rozvoje člověka.....	34
Obr. 9: Systém formování pracovních schopností člověka .....	37
Obr. 11: Analýza problému výkonnosti.....	48
Obr. 12: Osobnost manažera.....	53
Obr. 13: McKinseyho model 7S .....	60
Obr. 14: Organizační struktura CNC KOVO s.r.o.....	64

## Seznam grafů

Graf 1: Počet žen a mužů v %.....	70
Graf 2: Věkové zastoupení personálu v %.....	71
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v % .....	71
Graf 4: Požadavky na manažery společnosti v % - manažeři.....	72
Graf 5: Požadavky na manažery v % - pracovníci výroby .....	74
Graf 6: Schopnosti a dovednosti manažerů v % .....	75
Graf 7: Naplánovaný pracovní čas v % .....	76
Graf 8: Stresující situace v pracovním prostředí v % - manažeři .....	77
Graf 9: Stresující situace v pracovním prostředí v % - pracovníci výroby.....	78
Graf 10: Důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje v %.....	80
Graf 11: Způsoby motivace k lepším výkonům v % - manažeři .....	82
Graf 12: Způsoby motivace k lepším výkonům v % - pracovníci výroby.....	83

Graf 13: Formy zlepšení v komunikaci v pracovním prostředí v %.....	85
---	----

### **Seznam tabulek**

Tab. 1: SMART cíle.....	19
Tab. 2: Matice plánování času .....	32
Tab. 3: Pravidlo 60:40 .....	33
Tab. 4: Otázky spojené se stanovením plánu rozvoje a vzdělávání manažerů .....	42
Tab. 5: Faktory ovlivňující spokojenost s vykonávanou prací .....	45
Tab. 6: Vypracování plánu.....	49
Tab. 7: Přehled manažerských funkcí.....	51
Tab. 8: Šestnáct osobnostních typů.....	54
Tab. 9: SWOT analýza společnosti CNC KOVO s.r.o. ....	85
Tab. 10: Kalkulace nákladů na kurz "Manažerské dovednosti" .....	97
Tab. 11: Kalkulace nákladů na kurz řízení lidských zdrojů .....	98
Tab. 12: Kalkulace nákladů na kurz VZV .....	99

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník – úvodní informace

Příloha č. 2 – Dotazník pro manažery a pracovníky výroby

## Příloha č. 1

### Dotazník – úvodní informace

<b>1. Pohlaví</b>
<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž

<b>2. Věk</b>
<input type="checkbox"/> do 25 let <input type="checkbox"/> 26-35 let <input type="checkbox"/> 36-45 let <input type="checkbox"/> nad 45 let

<b>3. Nejvyšší dosažené vzdělání</b>
<input type="checkbox"/> Základní škola <input type="checkbox"/> Střední odborné učiliště bez výučního listu <input type="checkbox"/> Střední odborné učiliště s výučním listem <input type="checkbox"/> Střední odborná škola s maturitou <input type="checkbox"/> Vyšší odborná škola <input type="checkbox"/> Vysoká škola - bakalářský titul <input type="checkbox"/> Vysoká škola - magisterský titul

## Příloha č. 2

### Dotazník pro manažery a pracovníky výroby

#### Zhodnocení společnosti

##### 1. Co považujete za mise a vize společnosti?

- ☐ Spokojenost zákazníků
- ☐ Tvorba hodnoty
- ☐ Výstavba nové haly
- ☐ Kvalita výrobků
- ☐ Snížit zmetkovitost
- ☐ Nejsem si jist(a)
- ☐ Jiné .....

##### 2. Co považujete za strategii společnosti?

- ☐ Nízké náklady výroby
- ☐ Kvalita výrobků
- ☐ Upevnit své postavení na trhu
- ☐ Kombinace předchozích
- ☐ Nejsem si jist(a)

##### 3. Postrádáte ve Vaší společnosti Etický kodex?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jist(a)

##### 4. Jaký styl řízení převládá ve Vaší společnosti?

- ☐ Manažer má absolutní kontrolu
- ☐ Manažer ponechává pracovníkům volnost a každý dělá, co umí
- ☐ Zaměstnanci se mohou vyjadřovat na podnikovém rozhodování

##### 5. Jaké požadavky jsou kladeny na manažery společnosti?

- ☐ Kvalifikace
- ☐ Praxe
- ☐ Znalost jazyků
- ☐ Znalost Microsoft Office
- ☐ Vzdělání
- ☐ Jiné .....



6. Jaké požadavky jsou kladeny na pracovníky výroby?
<input type="checkbox"/> Kvalifikace <input type="checkbox"/> Praxe <input type="checkbox"/> Znalost jazyků <input type="checkbox"/> Znalost Microsoft Office <input type="checkbox"/> Vzdělání <input type="checkbox"/> Jiné .....

7. Uveďte oblast, kterou postrádáte ve Vaší společnosti?
<input type="checkbox"/> Týmová práce <input type="checkbox"/> Systém odměňování a hodnocení <input type="checkbox"/> Dostatečná motivace <input type="checkbox"/> Teambuildingy <input type="checkbox"/> Školení a vzdělávání zaměstnanců <input type="checkbox"/> Pracovní porady <input type="checkbox"/> Jiné .....

8. Jakými schopnostmi a dovednostmi by měli dle Vašeho názoru disponovat manažeři společnosti?
<input type="checkbox"/> Schopnost delegovat práci na své podřízené <input type="checkbox"/> Schopnost naslouchat druhým, pracovitost <input type="checkbox"/> Schopnost plánovat a rozhodovat <input type="checkbox"/> Cílevědomost <input type="checkbox"/> Umět řešit problémy <input type="checkbox"/> Schopnost dobře vést a řídit lidi <input type="checkbox"/> Jiné .....

<b>Time management</b>
------------------------

1. Znáte pojem Time management?
<input type="checkbox"/> Ne, neznám <input type="checkbox"/> Ano znám, ale neznám jeho význam <input type="checkbox"/> Ano, ale nevím o co se jedná

2. Plánujete si svůj pracovní den?
<input type="checkbox"/> Ne, nikdy <input type="checkbox"/> Ano, vždy <input type="checkbox"/> Občas

3. Plánujete si svůj volný čas?

- ☐ Ne, nikdy
- ☐ Ano, vždy
- ☐ Občas

4. V případě, že si plánujete svůj pracovní či volný čas, kterou z následujících pomůcek využíváte pro své plánování?

- ☐ Seznam úkolů
- ☐ Plánovací diář
- ☐ Papírový kalendář
- ☐ Elektronický diář či kalendář
- ☐ Profesionální plánovací systémy
- ☐ Jiná .....

5. Máte pocit, že byste měl(a) trávit více času s rodinou a přáteli?

- ☐ Určitě ano, trávím v práci mnoho času
- ☐ Spíše ano
- ☐ Určitě ne, se svými přáteli a rodinou trávím dostatek času
- ☐ Spíše ne

6. Zůstáváte v práci často i po pracovní době?

- ☐ Převážně ano
- ☐ Neustále
- ☐ Ano, občas
- ☐ Ne, v práci po pracovní době nikdy nezůstávám

7. Jste zpravidla schopni(a) svůj naplánovaný program uskutečnit?

- ☐ Ano, držím se striktně plánu
- ☐ Občas se od plánu odchýlím
- ☐ Ve většině případů se mi nedaří držet plánu

8. Míváte někdy pocit, že nic nestíháte?

- ☐ Ano, neustále mám pocit, že nic nestíhám
- ☐ Ne, vždy vše stíhám

9. Odkládáte své naplánované úkoly?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Občas se stane, že odložím některý z úkolů

10. Máte daný jasný životní cíl, kterého chcete dosáhnout?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Domníváte se, že se blížíte ke svému životnímu cíli?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne, jsem teprve na začátku cesty
- ☐ Ne

### Stres management

1. Setkáváte se v práci se stresem?

- ☐ Ano, denně
- ☐ Ano, občas
- ☐ Ne

2. Všeobecně se stresovými a zátěžovými situacemi se setkáváte?

- ☐ Každý den
- ☐ Několikrát týdně
- ☐ Několikrát měsíčně
- ☐ Jen párkrát do roka

3. Co považujete v práci za největšího stresora?

- ☐ Nízký plat
- ☐ Vysoká pracovní zátěž
- ☐ Tlak Vašeho nadřízeného
- ☐ Spolupracovníci
- ☐ Nepociťuji v práci stres
- ☐ Jiný .....

4. Jakým způsobem bojujete se stresem?

- ☐ Rodina a přátelé
- ☐ Hudba
- ☐ Meditace
- ☐ Sport
- ☐ Jídlo
- ☐ Cigarety
- ☐ Alkohol
- ☐ Jiný .....

5. Jakým způsobem vnímáte svůj stres?
<input type="checkbox"/> Pozitivně <input type="checkbox"/> Spíše pozitivně <input type="checkbox"/> Negativně <input type="checkbox"/> Spíše negativně

6. Jakým způsobem se u Vás projevuje stres?
<input type="checkbox"/> Bolest hlavy <input type="checkbox"/> Žaludeční potíže <input type="checkbox"/> Špatná nálada <input type="checkbox"/> Únava <input type="checkbox"/> Pocení <input type="checkbox"/> Nespavost <input type="checkbox"/> Jiný .....

<p align="center"><b>Motivace, hodnocení a odměňování</b></p>
---

1. Probíhá ve společnosti systém hodnocení?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nejsem si jist(a)

2. Jste spokojeni s dosavadním systémem hodnocení?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Spíše ano <input type="checkbox"/> Spíše ne <input type="checkbox"/> Ne

3. Probíhá ve společnosti systém odměňování?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nejsem si jist(a)

4. Jste spokojeni s dosavadním systémem odměňování?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Spíše ano <input type="checkbox"/> Spíše ne <input type="checkbox"/> Ne

5. Probíhá ve společnosti systém motivace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jist(a)

6. Jste spokojeni s dosavadním systémem motivace?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Jaký způsob motivace Vás nejlépe motivuje k lepším výkonům?

- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Kolektiv
- ☐ Zpětná vazba od nadřízeného
- ☐ Image společnosti
- ☐ Osobní rozvoj
- ☐ Kariérní růst
- ☐ Vidina vyššího cíle
- ☐ Firemní večírky apod.
- ☐ Jiný způsob .....

8. Z jakého důvodu chodíte do práce?

- ☐ Práce je můj koníček
- ☐ Peníze
- ☐ Dobrý kolektiv
- ☐ Nejsem si jist(a)
- ☐ Jiný důvod .....

## Osobní rozvoj a vzdělání

1. Zajišťuje Vaše společnost nějakou formu vzdělávání či kurzů?

☐ Ano

☐ Ne

☐

2. Uveďte jaké školení či kurzy ve Vaší společnosti probíhají?

☐ Microsoft Office

☐ Obsluha nových strojů

☐ Kurz obsluhy vysokozdvížného vozíku

☐ Svářecí kurz

☐ Programování CNC strojů

☐ Kurz rozvoje osobnosti

☐ Ekonomický kurz

☐ Ve společnosti žádné kurzy ani školení neprobíhají

☐ Jiné .....

3. Vzděláváte či rozvíjíte se mimo pracovní prostředí?

☐ Ano

☐ Ne

4. Jakým způsobem se dále vzděláváte a rozvíjíte?

☐ Knihy

☐ Internet

☐ Vzdělávací semináře a přednášky

☐ Nevyužívám žádnou formu dalšího vzdělávání

☐ Jiný způsob .....

5. Považujete za důležité se rozvíjet a vzdělávat?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

6. Kdy jste se naposledy zúčastnil(a) kurzu či školení?
<input type="checkbox"/> Před týdnem <input type="checkbox"/> Před měsícem <input type="checkbox"/> Přibližně před půl rokem <input type="checkbox"/> Před rokem <input type="checkbox"/> Už si ani nevzpomínám <input type="checkbox"/> Neabsolvoval(a) jsem žádný kurz

7. Který z kurzů jste naposledy absolvoval(a)?
<input type="checkbox"/> Ekonomického směru <input type="checkbox"/> Technického směru <input type="checkbox"/> Hobby <input type="checkbox"/> IT oblast <input type="checkbox"/> Neabsolvoval(a) jsem žádný kurz <input type="checkbox"/> Jiná oblast .....

<b>Komunikace, duševní hygiena, vztahy a prostředí v podniku</b>
--

1. Co na Vás negativně působí v průběhu pracovní doby?
<input type="checkbox"/> Hluk <input type="checkbox"/> Teplota <input type="checkbox"/> Mlžné opary <input type="checkbox"/> Osvětlení <input type="checkbox"/> Zápach <input type="checkbox"/> Velikost pracovní plochy <input type="checkbox"/> Jiné .....

2. Jste spokojeni s úrovní komunikace mezi spolupracovníky?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Spíše ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Spíše ne

3. Jste spokojeni s úrovní komunikace s nadřízenými pracovníky?
<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Spíše ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Spíše ne

4. V případě, že nejste spokojeni s komunikací v pracovním prostředí (obecně), co byste zlepšili?

- ☐ Teambuildingy
- ☐ Pracovní porady
- ☐ Lepší přístup nadřízených
- ☐ Loajalita
- ☐ Řešení problémů
- ☐ Jiné .....

5. Co považujete za blízké Vaší osobě v oblasti duševní hygieny?

- ☐ Rodina a přátelé
- ☐ Sport
- ☐ Meditace a relaxace
- ☐ Spánek
- ☐ Hobby
- ☐ Správná životospráva
- ☐ Jiné .....